

نجومية القيادة



الاجتماعات الفعالة

بشير البرغوثي

دار  
2000

كيف تخطط للاجتماع وتقومه



كيف تخطط للاجتماع وتقوده

# نجومية القيادة في الاجتماعات الفعالة

دراسة

بشير شريف البرغوثي

رقم الإيداع لدى دائرة المكتبة الوطنية  
(٢٠٠٠/٦١٨٥٣)

رقم التصنيف : ٦٥٨،٤

المؤلف و من هو في حكمه : بشير شريف البرغوثي

عنوان الكتاب : لمجومية القيادة في الاجتماعات الفعالة

الموضوع الرئيسي : ١- إدارة الأعمال القيادة

-٢

بيانات الناشر : عمان / دار زهران للنشر

\* تم إعداد بيانات الفهرسة و التصنيف الأولية من قبل دائرة المكتبة الوطنية

جميع حقوق الطبع محفوظة لدى الناشر

## المحتويات

3	الفصل الاول : تمهيد
13	الفصل الثاني : عوامل النجاح الأساسية
29	الفصل الثالث:الاجتماع في طور التكوين : الشكل والمضمون
33	أولاً: الجدوى المهنية
42	ثانياً: جدول الاعمال
47	ثالثاً: المشاركون
51	رابعاً : التوقيت
59	خامساً: المكان والتجهيزات والاستقبال
87	الفصل الرابع :قيادة الاجتماعات ميدانياً.
90	أولاً: أنماط بشرية أم سلوكية؟
96	ثانياً: البدائل شرط لنجاح القيادة.
108	ثالثاً: الحسم : ولادة القرار
121	رابعاً: معالجة الصراع
136	خامساً: تشجيع المشاركة
157	الفصل الخامس : النجومية في الاجتماعات .
158	أولاً: الدافعية للتفوق

158	ثانياً: التعلم حسب الاصول
173	الفصل السادس: ارساء القواعد : تطبيقات عملية
191	الملاحق
193	المصادر

## بسم الله الرحمن الرحيم

### تمهيد :

حياتنا اجتماعات دائمة . ليس هذا القول جنوحاً إلى المبالغة ، إنه واقع يمكن لنا أن ننتلمسه من المهد إلى اللحد ، أنى كانت مواقفنا على خرائط هذه الحياة .

لا بد أن تجتمع مع أو إلى شخص أو مجموعة أشخاص في كل وقت من أوقاتك ، إذ لا بد داخل الأسرة من لقاءات ، وما للقاء إلا اجتماع ، فهل توجد أسرة واحدة دنو لقاءات ، بل وحتى اجتماعات ضيقة أو موسعة .

وفي المدرسة ، أليست غرفة الصف مكان اجتماع تام بكل الأركان والمواصفات .

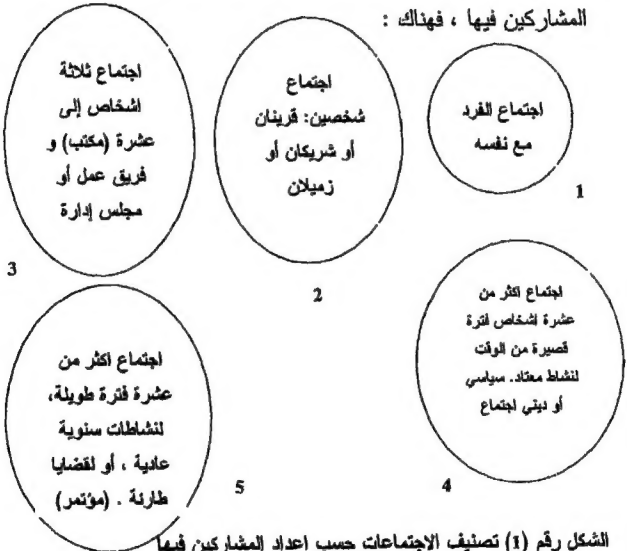
ومهما كان عمالك ، فلا بد أن تجتمع اجتماعات ثنائية أو ثلاثية أن أكثر من ذلك ، كذلك الحال في المسجد والكنيسة والنادي وكل الأماكن .

لنفكر في الاجتماعات من هذه الزاوية الشمولية ، حتى نعرف كم ننفق من أوقاتنا ومن أموالنا على الاجتماعات حتى نعف كم ننفق من أوقاتنا ومن أموالنا على الاجتماعات وفيها ، على الصعيد الاجتماعي والديني والسياسي والاقتصادي .

أو ليست حياتنا اجتماعات دائمة ؟ طالما هنالك بشر ، فهناك اجتماعات .

وحيث أن الاجتماعات نشاط بشري تفاعلي ، فلا بد أن تتباين تبين البشر من حيث المواقع والأهمية والمقدمات والنتائج ، والأسباب والمسببات ، فكيف لنا أن ندرس ظاهرة بهذا الاتساع، إن لم نلجأ إلى التصنيف ؟ ولكن ، حذار ، فالمبادئ العامة التي تحكم قواعد الاتصال الإنساني واحدة ، وما التصنيف إلا لغايات الدراسة الموضوعية ، ولتيسير عمليات الإرشاد والتقييم .

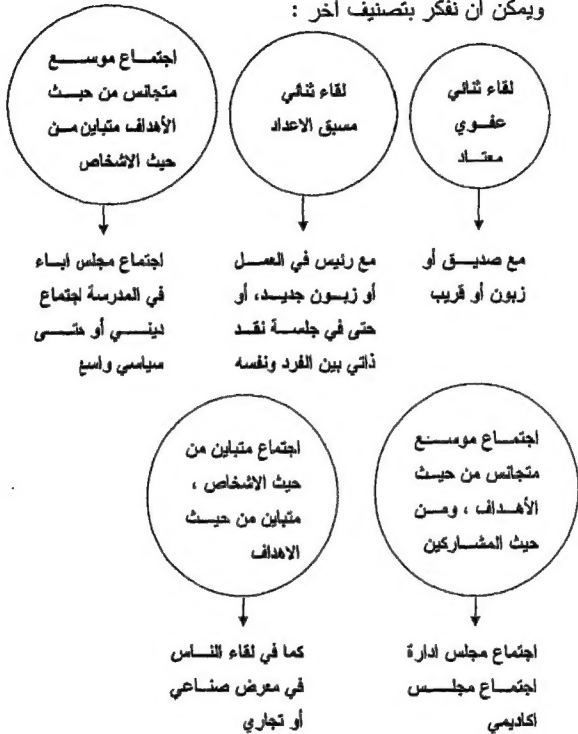
وبهذا المعنى يمكننا أن نلاحظ أنواعاً شتى من الاجتماعات ، حيث يمكن أن نصنف الاجتماعات حسب أهدافها ، أو حسب أعداد المشاركين فيها ، فهناك :



الشكل رقم (1) تصنيف الاجتماعات حسب اعداد المشاركين فيها

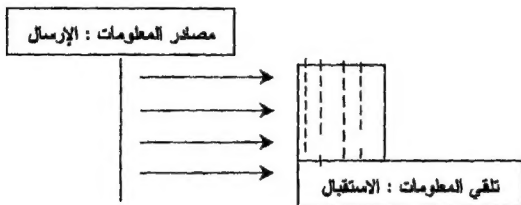


ويمكن ان نفكر بتصنيف آخر :



الشكل رقم (2) تصنيفات الاجتماعات

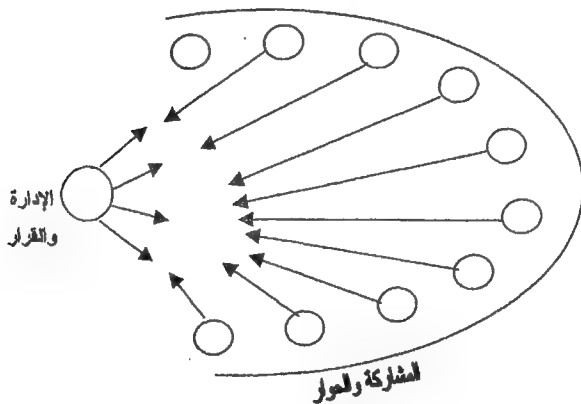
أما من حيث اتجاه تدفق المعلومات ، فإن الاجتماعات يمكن أن تكون :- مرجعية ( من جانب واحد ) أو حوارية (تتدفق فيها المعلومات بين المشاركين ) .



الشكل رقم (3)

في النوع الأول تتدفق المعلومات في المرجع أو المصدر إلى الحضور ، كما يحصل في قاعة الدرس ، أو خطبة الجمعة ، أو في لقاء جماهيري لزعيم سياسي . إن المعلومات تصدر من طرف واحد ولا يصدر عن الطرف الآخر إلا ردود أفعال ( إن حصل شيء منه). ولهذا النوع من الاجتماعات ترتيباته الخاصة وأساليب توزيع الحضور ، المهم فيه أن المرجع أو المصدر له مكان مميز ( من ناحية فيزيائية مادية تعكس أهميته في تصدير المعلومات ) ، وليس هناك ضوابط لاعداد الحضور في هذه الاجتماعات ، إن كل من يريد أن يعرف أو يتعلم من الممكن أن يشارك ، والضوابط هنا فضفاضة .

وعادة ما تكون هذه الاجتماعات منتظمة الحدوث ، لا تعترضها الطوارئ الكثيرة ، أو التغيرات السريعة الإبقاء .  
 أما النوع الحوارى من الاجتماعات ، فيحصل بين أفراد متكافئين عادة ، تحكم الندية مواقعهم ، وإن كان لابد لكل اجتماع من رئيس أو مدير ، إلا أن هناك فرصة واسعة للإعراب عن وجهات النظر والمشاركة ، حتى في صنع القرار ، إذ غالبا ما تنتهي مثل هذه الاجتماعات بالتصويت .



الشكل رقم (4) اتجاه تدفق المعلومات

ومن المهم أن نلاحظ أن المعلومات لا تتدفق بهذا الشكل الانسيابي السلس في مثل هذه الاجتماعات ، لكننا يمكن أن نتوقع تقاطع قنوات

الحوار مع بعضها ، على شكل اختلافات ( تظل أحيانا تحت السيطرة ، وتقلت أحيانا من آية سيطرة ، كما يحصل عندما يتشاجر أعضاء برلمان ، أو أعضاء مجلس إدارة حين يتحول الحوار إلى شجار ) وهناك نوعان من هذه الاجتماعات الحوارية :

- اجتماعات معلوماتية : لتبادل الآراء ، وتحديث المعلومات ، وتقديم عروض البيع ، ومفاوضاته ، ولتقديم المشورة .

- اجتماعات صناعة القرارات ، وضع الأهداف المرحلية أو الاستراتيجية أو حل المشكلات الروتينية المعتادة أو الاستثنائية الطارئة .

والنوع الأول أوسع قاعدة من حيث أعداد المشاركين ، لان ( القائد ) هو الذي يصدر المعلومات ، وكل ما هنالك أن الفرصة تتسع أمام المشاركين للإدلاء بأرائهم ، أو توجيه إستفساراتهم . ويحتاج كلا النوعين إلى حسن إدارة وإعداد لضمان تحقيق الأهداف المرجوة من الاجتماعات. ومن الإحياءات الجميلة للغة العربية ، ذلك التقارب بين كلمتي اجتماع وإجماع، وكونهما من أصل لغوي واحد يقوم على الجمع والمراكمة . وعلى الرغم من ذلك ، فلن من الملاحظ أن الاجتماعات والمؤتمرات العربية أقل نجاحا من مثيلاتها في الدول المتقدمة . لقد أشارت بعض الإحصاءات ( جون فيشر ) إلى أن الإنفاق البريطاني السنوي على المؤتمرات ( خلافا للاجتماعات ) يصل إلى ستة ملايين جنيه إسترليني ( في الثلث الأخير من التسعينات )

استخدمت لتغطية مؤتمرات شتى بمعدل 2200 مؤتمر ( يوميا )، ومن غير المعقول أن تصرف هذه المبالغ (كاستثمارات) دون عوائد . وفي المقابل ، فإننا نلاحظ أن المؤتمرات والاجتماعات تصبح أحيانا كلمات (سلبية الإحياءات ) مرتبطة بالروتين (اليومسي أو الأسبوعي أو الشهري أو السنوي ) وبالبيروقراطية الجامدة (وبخاصة عندما تكون اجتماعات أو مؤتمرات للجان دائمة أو مؤقتة) إلى جد أن هناك مقولة نقول أنك إذا أردت التخلص من موضوع ، فما عليك سوى أن تحيله إلى لجنة ، تقتله جدلا ونقاشا دون الخروج بأية نتيجة .

بل أن كثيرا من أصحاب الأعمال ، وحتى الإداريين المحترفين ، أصبحوا يميلون إلى التقليل من المشاركة في المؤتمرات والاجتماعات ، نظرا لتكاليفها المرتفعة ( وبخاصة عندما تكون النفقات على حساب المشاركين ) . وأصبحت كلفة التفضيل تميل لصالح المؤتمرات والندوات والمناظرات المتلفزة، التي لا تتطلب انتقال المشارك إلى بلد المؤتمر ، كما أنه بضمن سرعة وصول وانتشار مشاركته بشكل اعلامي واسع النطاق في هذه المؤتمرات المتلفزة . ولكن المؤتمر عن بعد ، لا يمكن أن يكون بديلا عن المؤتمر أو حتى الاجتماع العادي ، وبخاصة عند

الحاجة إلى اتخاذ قرارات مالية ومهنية ، وعندما يكون التواصل يهتم شفهيًا وكتابة بين فترة وأخرى ، حيث يكون تبادل المذكرات، وأوراق العمل ببطئًا، بل وغير عملي أحيانا في حالة اللقاءات المتلفزة . وفوق كل ما سبق فإن بعض صانعي القرارات المهمة في حياة الأفراد والمؤسسات، يعتمدون كثيرا على قوة الحضور الشخصي في إقناع الآخرين بمواقفهم ، ولا ينكر ذلك علم النفس ولا أي علم آخر .

### وخلص القول :

إن للمؤتمرات والاجتماعات أهميتها ( التي تجعل استبدالها مستحيلا، مهما كان بديل التواصل الذي يمكن اكتشافه ، إن المؤتمرات والاجتماعات هي استثمارات يجب أن تتجح ، وإن عدم نجاح مؤتمر هنا أو اجتماع هناك ، لا يعني إلغاء هذه الصناعة ، تماما مثلما أن فشل أن عمل تجاري ، لا يعني شطب ذلك الفرع من الأعمال ، بل يعني وضع الأسس والضوابط وآلية المراقبة التي تكفل إقالة المشروع الفاشل من عثرته . والمؤتمرات والاجتماعات ليست مظهرا من مظاهر البيروقراطية ، بل إن جرثومة البيروقراطية قد تغزو بعض المؤتمرات والاجتماعات غير المحصنة، وبالتالي ، فإن الحل الأفضل معالجة هذه الجراثيم،

بدل قتل المصاب بها ، حتى يتمكن من مواصلة حياته ومحاولة تحقيق أهدافه .

إن هذا البحث يحاول تسليط الضوء على أحدث طرق إنجاح المؤتمرات والاجتماعات إجرائيا ( أي لمن يشغل موقع إدارة وتجهيز هذه اللقاءات لوجستيا ) ، وكذلك فعليا ( أي بالنسبة لمن يشغل صناعة القرار المهني المطلوب من هذه اللقاءات ) .

إن أي شخص يعمل في أي مجال ، لا بد أن تكون له علاقة باجتماع ما أو بمؤتمر ما في وقت ما من مسيرته المهنية ، ولا بد له بالتالي من إتقان المبادئ الأساسية لرئاسة الاجتماعات ، والمؤتمرات ، و / أو إدارتها، بشكل يكفل له تحقيق أهدافه المهنية من وراء هذه الاجتماعات .





## الفصل الثاني

### الاجتماعات : عوامل النجاح الأساسية .

هل فكرت في أول اجتماع دعيت إليه في حياتك ؟ هل كان ذلك الاجتماع رسميا ؟ أم عضويا ؟ ماذا كان دورك فيه ؟ وماذا كانت أهداف ذلك الاجتماع ؟ أم أنه انفض دون نتائج .

وبعد أن تفكر مليا في ذلك ، وتجب على الأسئلة الواردة أعلاه ، فإنه يمكنك أن تفكر في نفس الاجتماع ، مستعينا ببعض من أنماط الأسئلة التالية :

هل كان بالإمكان تحقيق المزيد من النتائج في ذلك الاجتماع ؟ أم أنه لم يكن بالإمكان أبدع مما كان ؟

هل القرارات التي تم توصل إليها - إن وجدت - كانت على المستوى المطلوب ؟ وهل حظيت بالقبول ؟ وكيف تستطيع لو كلفت بتكرار عقد ذلك الاجتماع الآن أن توجه دفعة الأمور ؟ هل ستحاول الخروج بما تريد من قرارات بصرف النظر عما

يرغب فيه الآخرون ؟ أم أنك سوف تجنح إلى محاولة التوفيق بين وجهات النظر المطروحة ، ولو على حساب القرارات المهمة ؟

هل أنت راض عن مستوى المشاركة ، والتفاعل بين المشاركين ؟ وكيف نستطيع الآن أن تحسن مستوى المشاركة ؟

هل هنر وقت كثير في ذلك الاجتماع ؟ وهل القرارات تستأهل ما تم إنفاقه على ذلك الاجتماع ؟ كيف يمكن لك أن تقلل الكلفة وتدير في نفس الوقت اجتماعا يشعر المشاركون فيه بالارتياح ؟

إن وضع الإجابات المناسبة على الأسئلة المطروحة ، يشكل المحور الأساسي لنجاح الاجتماعات التي تعقدها وتشترك فيها . وعندما تتمكن من وضع تصورات متكاملة وقابلة للتطبيق حيال هذه الأسئلة ، فإنك تكون قد أصبحت قادرا على إدارة و/ أو رئاسة الاجتماعات بكفاءة واقتدار .

ومن أجل الإجابة على هذه الأسئلة ، فإننا نعود إلى بعض البديهيات الأساسية.

## فما هو الاجتماع ؟

لقد كانت التعريفات الاصطلاحية القديمة للاجتماع تحده على أنه لقاء يضم ثلاثة أشخاص فأكثر ، يتشاركون في اهتمامات مشتركة ، ويعبرون عنها بالاتصال الشفهي والكتابي ، من أجل اتخاذ القرارات التي تناسب هذه الاجتماعات والأهداف

إن ما سبق هو التعريف التقليدي المتداول ولكن الاجتماع أوسع مما سبق : إذ ماذا نسمي لقاء رئيس مجلس الإدارة لشركة ما مع أحد المديرين التنفيذيين في شركته ، إذا كان اللقاء مخصصا لمبحث زيادة الأجور مثلا ؟ إنه اجتماع .

وعندما يطلب مسؤول من أحد مرؤوسيه أن يعد له اقتراحا مكتوبا حول قضية ما ، ويدهسه إلى لقاء لمناقشة الاقتراح، فهل لا يسمي هذا اللقاء اجتماعا ، لأنه لا يضم سوى شخصين على حين أن التعريف التقليدي للاجتماع يقول أنه لا بد من مشاركة أكثر من ثلاثة أشخاص فيه ؟

إن الاجتماع غير محكوم بعدد المشاركين ، بل إنه محكوم ومشروط بوجود أهداف تجري مناقشتها من أجل اتخاذ

قرار بشأنها . وبهذا المعنى ، فإنك تستطيع أن تعقد اجتماعا مع نفسك لوضع خطة عمل شخصية لك خلال السنة الجديدة، ولمحاسبة أدائك ، تماما كما يحصل عندما تجتمع مع أحد موظفيك. المهم أن يكون الاجتماع ناجحا بأن يحقق أهدافه في أقصر وأسرع وقت ممكن، وأن يخرج الشخص منه متصالحا مع نفسه، ومع من حوله شخصيا ومهنيا.

### مقاييس تقييم نجاح الاجتماع :-

راقب مجريات أي اجتماع تحضره ، وتأكد من توفر أو عدم توفر العناصر الأساسية التالية :

- 1- هل تم الاعلان عن الاجتماع قبل وقت كاف من حدوثه ؟
- 2- هل تم التأكد من تبليغ المطلوب مشاركتهم عن موعد، ومكان الاجتماع؟
- 3- هل تم ابلاغ المشاركين بالهدف من الاجتماع ؟
- 4- هل تم اعداد جدول أعمال مسبق للاجتماع ؟
- 5- هل تم توزيع هذا الجدول على الحضور؟

6- هل اتبحت الفرصة للمشاركين كي يقدموا ما قد يكون لديهم من مساهمات في جدول الأعمال ؟

7- هل توقيت الاجتماع مناسب لأغلبية المشاركين ؟

8- هل مكان الاجتماع مناسب لأغلبية المشاركين ؟

9- هل عدد المدعوين المشاركين يناسب طبيعة الاجتماع وأهدافه ؟

10- هل المكان مريح للمشاركين ؟

11- هل المكان مزود بالتجهيزات المناسبة ؟

12- هل هذه التجهيزات الأساسية و /أو المساعدة بحالة جيدة ؟ هل ساعدت الاجتماع ؟

13- هل بدأ الاجتماع في الوقت المحدد له؟

14- هل نسبة الحضور مرضية؟

15- هل تم تحديد وقت نهاية الاجتماع؟

16- هل تم استغلال وقت الاجتماع بشكل جيد؟

17- هل اتبحت الفرصة أمام كل مشارك للإدلاء ببلوه والتعبير عن وجهة نظره بشكل ملائم ؟

- 18- هل ساد الهدوء والتفهم جو الاجتماع ؟
- 19- هل استمع كل مشارك إلى الآخر باهتمام ؟
- 20- هل كانت شخصية الرئيس قوية ؟
- 21- هل كانت هنالك آلية لتكوين محاضر الاجتماع ؟
- 22- هل تم توزيع نسخ محاضر الاجتماع على المشاركين (قبيل مغادرة الاجتماع) ؟
- 23- هل كان يتم تلخيص تطورات واجراءات الاجتماع بين فترة وأخرى ؟
- 24- هل كان وقت الاجتماع مناسباً وكافياً لتغطية المواضيع المطروحة ؟
- 25- هل تبنت رغبت أحد في السيطرة الديكتاتورية على مجريات الاجتماع ؟
- 26- هل لاحظت وجود أجندات خفية لأشخاص أو مجموعات معينة داخل الاجتماع ؟
- 27- هل ساهم الجميع في صنع القرار ؟

- 28- هل نتاح للمشاركين فرصة تقييم الاجتماع؟
- 29- هل تركن إلى استعداد المشاركين لتنفيذ ما يتخذ من قرارات؟
- 30- هل تركن إلى أن من يعمل عليهم لانجاح الاجتماع ، سوف يواظبون على حضوره؟
- 31- هل عملية صناعة وصياغة القرار تتناسب مع أعداد المشاركين ؟
- 32- هل تم الالتزام بجدول الاعمال؟
- 33- هل روعي وجود ووقت للاستراحة أثناء الاجتماع ؟
- 34- هل وسائل الضيافة مناسبة لهذه المناسبة؟
- 35- هل تجنب الحاضرون الدخول في نقاشات جانبية ثنائية ؟
- 36- هل الألفاظ والتعبير المستخدمة مناسبة للمسئوى المهني والعلمي والعمرى للمشاركين؟
- 37- هل كانت هناك أسباب تجعل الاجتماع أمرا لا مفر منه ؟
- 38- هل ساهم الاجتماع في تغيير مواقفك و/أو مواقف الحضور تجاه القضايا التي طرحت للنقاش؟

39- هل حضرت مناسبة ممتعة مشترك ذكرى جميلة في سجل  
خبرائك وتجاربك الشخصية والمهنية؟

40- هل تم الالتزام بالموازنة المقررة للاجتماع أو المؤتمر ؟

يمكنك الآن أن تعطي علامتين ونصف العلامة لكل سؤال  
من الأسئلة السابقة تجيب عليه بالإيجاب فإذا حصل مؤتمر أو  
اجتماعك على علامة 75% فأكثر، فإنه اجتماع على مستوى واق  
من الجودة ورفع الشأن ، أما إذا انخفضت العلامة عن 60% ،  
فإن عليك أن تبحث عن أسباب هذا الضعف في الاداء (لأنه  
سترتب عليه خسائر مهنية ومالية هائلة) ، فإذا كانت الأسباب  
معرفية ، تتعلق بعدم الخبرة العلمية والعملية في إدارة المؤتمرات،  
فإن عليك أن تحضر وتخطط لعملك جيدا في المرة التالية، وأن  
تحاول الحصول على الخبرات والمعارف الضرورية لرفع سوية  
المؤتمرات أو الاجتماعات المعنية ، وإذا كانت الخبرة المعرفية  
موجودة ولكن الخلل كان في التطبيق ، فإن عليك أن :

« تجند عددا أكبر من المؤتمرين لمساعدتك في إدارة دفعة  
الاجتماع أو المؤتمر بشكل أكثر فاعلية .



« تعيد تركيز معلوماتك واستظهارها حتى تتولد لديه القدرة على الظهور في سلوكك بشكل طبيعي .

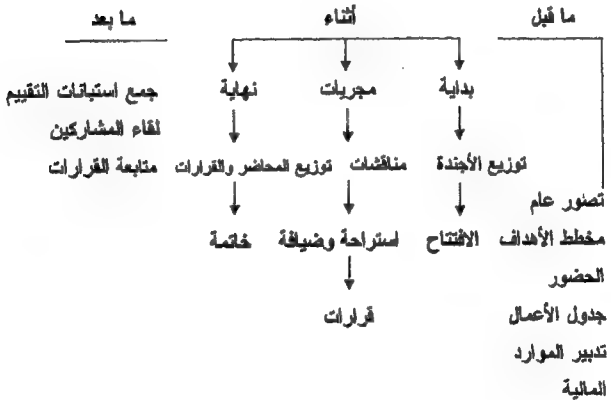
« تدون كل ما تحصل عليه من معلومات راجعة أثناء، وبعد المؤتمر /بواسطة نماذج خاصة/ ، وكذلك تقييمك الخاص للسليبيات، ومع إدامة التفكير في مواطن الخلل، والبحث عن الخبرات اللازمة أنى وجنتها، فإنك تستطيع تحسين أدائك في اللقاء اللاحق، وتذكر دوما مقولة أوسكار وايلد وهي : أن الخطأ الأول قد يكون ناجما عن سوء حظ، أما الخطأ الثاني فلا مرد له إلا الإهمال الشخصي.

### نحو اجتماع ناجح :

مثل أي منشط آخر نقوم به فإن الاجتماع الناجح يقوم على حسن التحضير والتخطيط له من حيث القضايا الإجرائية والمهنية، ومخطئ من يتوقع أن يعقد اجتماعا ينجح أثناء وقت انعقاده ، اعتمادا على ما سوف يجري فيه، أو على أساس أن "لكل حدث حديث" ، حقا، إن لكل حدث حديث، لكننا يجب أن نتوقع الحدث، وأن نضع سيناريو الحديث مسبقا، لأن الحظ لا يساعد إلا المستعد.

ويمكن تقسيم الخطوات الأساسية اللازمة لانجاح أي اجتماع إلى ثلاث مراحل حسب التسلسل الزمني : أولاها : مرحلة ما قبل انعقاد الاجتماع، وثانيها: مرحلة الاجتماع، وثالثها: مرحلة ما بعد الاجتماع .

وواضح أن المرحلة الأولى تشمل الأعداد والتخطيط، وأن الثانية تشمل الإدارة والتنظيم، وأن الثالثة تشمل القياس والتقويم كما يوضح الشكل التالي:



الشكل رقم (5) مراحل الاجتماع

وكما نلاحظ ، فإنه لا بد من التركيز على بعض الأساسيات:

1- تحضير جدول الأعمال بشكل مسبق، مع مراعاة توزيعه على المشاركين قبل بدء الجلسة الأولى ( إذ قد يضم الاجتماع عدة جلسات )، إن جدول الأعمال هو البوصلة التي لا بد من وجودها لضمان السير نحو الأهداف بدقة وفعالية، ويترك توزيع جدول الأعمال في البداية انطبعا قويا لدى المشاركين يقوم على أن منظمي الاجتماع يعرفون ما يريدون تماما ، ويشكل ذلك دافعا قويا لهم للمشاركة التفكير في البنود التي سوف يشاركون في مناقشتها على الأقل .

2- الأهداف : حيث أنه لا يوجد اجتماع دون أهداف، فإنك يجب أن تقنن أهدافك، وتدونها، وتناقشها مع أصحاب المصلحة والاهتمام بها (لأن لهؤلاء من يمثلهم في اجتماعك)، كما يجب عرض الأهداف بشكل واضح عند افتتاح المؤتمر ، وبعبارات لا تقبل أي تأويل، حتى تتوجه جميع الجهود والأفكار وتتدفق في قناة واحدة وحيدة باتجاه الهدف أو مجموعة الأهداف الموضوعية، وكلما كانت الأهداف مصاغة بعبارات واضحة، كلما كان ذلك أفضل، ولكن المهم أن لا

تكون بنودها مطولة، و أن تكون مختصرة . إن توجيهه  
الطاقات نحو هدف واضح أيسر من توجيهها إلى عشرة  
أهداف، وإن الخروج بتحقيق هدف واحد من أصل هدف  
واحد، أفضل بكثير من الخروج بعدم تحقيق أي هدف حتى لو  
كنا قد وضعنا عشرة أهداف، إنك تستطيع بل يجب أن ترفع  
سقف أهدافك وأن تسدد نحو النجوم حتى تجيد إصابة الجدار  
" ولكن هذا صحيح تماما عندما يتعلق بأهدافك الفردية التي  
تقوم على جهودك وحدك، أما عندما يضم الاجتماع مجموعة  
قد لا تكون متجانسة تماما ، فإنه يجب مراعاة الفروق  
الفردية، على الشكل التالي

1) شخص واحد ← أهداف بعيدة ومتعددة ← يعمل

على أساس القاسم المشترك الأعظم لمجموع أهدافه .

2) مجموعة أشخاص ← أهداف سريعة محددة ← تعمل

على أساس العامل المشترك البسيط لمجموع الأهداف.

3- تحديد المشاركين: لا بد من اختيار المشاركين على أسس

المصلحة العامة عموما، ومصلحة الاجتماع خصوصا،

وإذا كان هناك أشخاص لا بد من استثنائهم فلا تتردد،

ولكن عليك أن تتصل بهم مسبقاً وتبلغهم بذلك، وهناك عدد من المحددات فيما يتعلق بتحديد المشاركين سواء من حيث العدد الذي ينبغي أن يشارك، أو الخصائص المهنية للمشاركين، أو حتى الصفات الشخصية إن اختيار المشاركين على أسس سليمة تناسب الأهداف يكفل حسن سير أعمال الاجتماع أو المؤتمر، ويضمن له الخروج بأفضل النتائج .

4- حسن القيادة والادارة : ويمكن تحقيقهما بالعمل على ضمان التوازن : من حيث اعطاء الوقت الكافي لكل بند من البنود ، ولكل مشارك مع المشاركين، ولكن مع الانتباه التام إلى ضبط الوقت الاجمالي، بحيث لا يتم شيء على حساب شيء آخر .

كذلك يجب ضمان التوازن بين وصول الاجتماع إلى القرارات التي تريد، أو بين خروج المشاركين بأقل درجة ممكنة من السخط أو عدم الرضا، إنك تريد قرارات نافذة، ولكنك لا تريد أن تكون متسلطا في اتخاذها.

وهناك عامل آخر في التوازن بين المشاركين، فهناك مشاركون يأخذون أوقات غيرهم، وعليك أن لا تعطيهم أكثر من سواهم ولكن بالاقناع لا بالقمع والاضاع ، كما يجب أن تشجع المنظوين على أنفسهم على المشاركة، فأنت أمام رؤوس لا تدري في أيها توجد بذور النجاح التي لا بد من تلقيحها بالمشاركة.

كما أن جدول الأعمال بحاجة إلى توازن دقيق لضمان عدم الخروج عليه، وتحويله إلى مسودة جدول اعمال، ولكن عليك أن لا تغلق قنوات التدفق الحر للأفكار الجديدة وضمن توازن حساس وأنت كما المعلم أمام طلابه تستطيع استخدام الطرفة لأغراض تعليمية، ولكنك لا تستطيع أن تحول وقت الدرس كله إلى جلسة مزاح .

ومن مظاهر حسن القيادة الانتباه التام، إلى وضوح الالتقاء، واصدار الإشارات والایماءات الجسدية، وتوزيع النظرات، بشكل يراعي مشاركة الجميع وحثهم على طرح ما لديهم من أفكار .

ولا يستطيع من يقود اجتماعا وهو في حالة عصبية سيئة أن يطلب من الآخرين أن يحافظوا على الهدوء، فلا أسوأ من شخص يصرخ على الآخرين كي يكفوا عن الصراخ !

## 5- النهاية الفعالة للاجتماع:

إن نهاية الجلسة، أو الجلسة الختامية لا نقل في احراجها عن جلسة الافتتاح، فالاعصاب مستنزفة بعد النقاشات المطولة، ولا بد من سوء فهم هنا وآخر هناك، وعندما يستحوذ على القائد شعور بأن مهمته توشك على الانتهاء ، فإن عليه أن يركز وأن يكون على غاية الانتباه، بحيث لا يتعجل الخروج من الجلسة، قبل أن يقدم تلخيصا بما تم انجازه من أهداف وإيضاح ما لم يتم انجازه أيضا ، وعليه أن يستمع إلى تقييم - ولو سريع - من المشاركين عن الاجتماع، وأن يؤكد على أسلوب التواصل بعد الخروج من القاعة، وأن يتأكد من توزيع استبانات التقييم الخاصة، وكذلك محاضر الاجتماع، المشكلة أن كل ذلك يتم في لحظات أصبح الجميع فيها مستعدا لنهاية من العمل ، ومغادرة المكان، أي أن القائد يعمل عكس التيار النفسي السائد ، مما يتطلب منه تركيز طاقاته إلى أقصى حد ممكن، إنه أشبه بقائد

عسكري يضارع من أجل تنفيذ انسحاب منظم لائق، فسي وقت  
يتدافع فيه جنده دون أي ضبط أو ربط في انسحاب فوضوي .



## الفصل الثالث :

### الاجتماع في طور التكوين الشكل والمضمون

فوز أن تتولى مسؤولية عقد اجتماع أو مؤتمر، فإن لك أن تأخذ الأمر على أنه أمر وظيفي وتتصرف في خطواتك اللاحقة على هذا الاساس، ولكن الحذر ! إن انطلقت من هذا المنطلق "... منطلق "إنهم يريدون اجتماعا فليكن " فإنك لن تكون مبدعا لا في التخطيط للاجتماع ، ولا في تنفيذه، ولا عند اتخاذ قراراته ، يجب أن تتوفر لديك الدافعية القصوى للعمل، وهذه لن تتأتى لك، إلا إذا كنت مؤمنا بضرورة عقد هذا المؤتمر إن هناك العديد من البدائل التي تحل محل الاجتماعات والمؤتمرات، وكلها أقل تكلفة وجهداً. هب أنك تريد أن تعرض سيارة جديدة للتجار والزبائن ورجال الاعمال، أنتدري أن عقد مؤتمر بهذا المستوى يكلف ما يزيد عن المليون دولار ( أسعار نهاية القرن العشرين)، ألا تصبح هذه التكلفة المرتفعة أن تفكر في بدائل ؟

ماذا عن نشر ما تريد من معلومات بوسائل أخرى؟

**ولنأخذ أمثلة :**

**شبكات الإنترنت e-mail :**

إنها سريعة جدا في إيصال المعلومات، ومناسبة لطرح التفاصيل \_ (حتى الفنية منها) كما أنها قادرة على خلق الاثارة المطلوبة، وأوسع انتشارا من أي مؤتمر أو اجتماع .

**ولكن :**

أين التواصل الشخصي والقدرة على الإقناع، وبخاصة إذا كان هناك سوء فهم أو خلل في تفسير ما هو مطروح ؟ كذلك، فإن المعلومات الواردة بهذه الطريقة تشبه "المال السهل " من حيث كونها من السهل الحصول عليها، ومن السهل أن تتبخر وتصبح طلي النسيان .

**الأفلام المتلفزة :**

يمكنك دعوة عدد من الأشخاص ، وإيصال المعلومات، وخلق نوع من التواصل الشخصي ، والمناقشة ، وتصحيح

المفاهيم المغلوطة، كما أنك تستطيع ضبط الرسائل المعلوماتية التي تريد إيصالها لحظة بلحظة ويوما بيوم، والافادة من كل المعلومات الراجعة التي قد تحصل عليها فوراً.

ولكن :

لا تستطيع أن تشرك في هذه الافلام سوى عدد محدود جداً من الاشخاص، كما أنها لا تعامل بالجدية اللازمة، وتحتاج إلى درجة عالية من التدريب، لأن المعلومات تنساب عبر أوساط ثقافية متباينة، قد لا ينجح التواصل عن بعد في تجسير المسافات بينها على حين أن الحضور الشخصي للمؤتمريين والتواجد المادي للسيارة نفسها قد يحدثان الفرق بين القبول أو عدم القبول، إن كل الافلام والمناظرات المتلفزة لن تستطيع نقل أو بث رائحة الجلد المميزة لبعض السيارات الجديدة ، كما أنها لن تنقل للمشاركة ما يلزم من مشاعر كما يحصل عندما يفتح باب السيارة ويجلس فيها وقد تتاح له الفرصة لقيادتها .

تبدو المسافة بين المؤتمر أو الاجتماع المباشر، وبين القلم المتلفز أشبه بالمسافة بين وصف طعام ما لشخص عن بعد، وبين جعله يتنوقه .

## المطبوعات الإعلامية والدعائية :

وهذه واسعة الانتشار، قليلة التكاليف نسبيا، ويمكن أن تحتوي على أدق التفاصيل والمعلومات، كما أنها مصدر توثيق يتميز بالديمومة .

## ولكن :

إنها تظل مجرد صورة آخر الامر، بل إنها قد لا تصل إلى الشخص المطلوب، وتنتقل فيها المعلومات في اتجاه واحد، فلا تفاعل ولا معلومات راجعة، كما أنها قد لا تلائم كثيرا من الاحتياجات ، وقد توزع مليون نشرة دعائية دون أن تؤثر في زبون واحد، خلافا للمؤتمر الذي لا بد أن يفتح آفاقا أخرى للعمل غير العمل الأساسي الذي أقيم لأجله .

إن دراسة البدائل تمكّنك من اتخاذ القرار السليم حول عقد الاجتماع أو البحث عن وسيلة أخرى .

## أولا : الجدوى المهنية للاجتماع أو المؤتمر :

إن وصولك إلى قرارك الذاتي لا يعني أن الأمر قد انتهى، إذ قد تحتاج إلى اقناع أشخاص ، ودوائر أخرى بوجهة النظر التي توصلت إليها حول عقد المؤتمر أو عدم عقده، الأمر الذي قد يحوجك إلى إجراء مناقشات أكثر ارهاقا واستنزافا للوقت من عقد الاجتماع، ومن هنا، فلا بد من وجود بعض الخطوات الارشادية العامة، التي تشكل في مجموعها دراسة جدوى مهنية لعقد أو عدم عقد الاجتماع بحيث لا تسير نقاشاتك على عواهنها، وبحيث تختصر الوقت والجهد وتوصل قناعتك إلى الآخرين بفاعلية، وبأقصى قدر من الاحاطة بالموضوع، ومن هذه النقاط الأساسية :

❖ هل توجد نصوص في القوانين العامة، أو في اللوائح الداخلية تحتم عقد اجتماع أو مؤتمر ما، من أجل اتخاذ اجراءات وقرارات محددة؟ إذا كان النص القانوني يحتم عقد الاجتماع، فلا مجال للاجتهاد .

❖ وكمثال على ذلك ، فإن دمج مؤسسات مصرفية أو تأمينية قد يتطلب عقد اجتماع استثنائي لحملة الاسهم، فإذا كان الهدف

هو الدمج في ظل وجود قانون هكذا، فلا مناص من عقد الاجتماع اصلا .

❖ هل أعداد المشاركين - المطلوب مشاركتهم تتوف عن الخمسين ؟ إن كان كذلك فلا بد من عقد مؤتمر .

❖ هل هناك أمور سرية تخص العمل لا يجوز بثها على الملأ، إن الاجتماع أفضل في هذه الحالة من فتح نوافذ وقنوات الانترنت وغيرها بين المسؤولين الذين يفترض أن يطبخوا القرارات المطلوبة على نار هادئة .

❖ هل التفاعل الشخصي المباشر ضروري لجعل المعلومات المطلوب نشرها مثيرة للمشاركين، وفادرة على تحريكهم لاتخاذ قرار ما ؟ إن كثيرا من الناجحين يعتقدون أن حضورهم الشخصي وقدرتهم على التواصل مع الآخرين كفيلة بإقناع هؤلاء الآخرين . ألا تسمع كثيرا منهم يقولون : "إن الهاتف لا يكفي، لا بد أن اجتمع به وسأحصل على ما أريد!"، إن كان كذلك فلا بد من مؤتمر أو اجتماع .

❖ هل المعلومات المطلوب إيصالها تحتاج إلى إدارة متأنية وبارعة ؟ هل هي معلومات تتعلق بخلق المواقف ؟ أو صناعة

الاراكات والمعتقدات؟ إن كان كذلك ، فبإن المؤتمر هو الطريق الأفضل .

❖ إن الأهداف المطلوب تحقيقها هي التي توجب انعقاد أو عدم انعقاد المؤتمر، وإن تفكيرك الشخصي مهم جدا في المرحلة الأولى من مراحل الرد على السؤال : هل ن عقد اجتماعا أم لا ؟ ولكنك بحاجة بعدئذ إلى وضع الأهداف بشكل تفصيلي، الأمر الذي يتطلب التنسيق مع أهل الاختصاص حول هذا الموضوع الحساس الذي قد يدخلك في تعقيدات شخصية ومهنية لا نهاية لها، ولنفترض مثلا أنك قد وضعت تصورا حول الأهداف الأساسية ، ثم فكرت وقدرت أنه يمكن من أجل تأمين أعلى احتمال لانجاح المؤتمر أن تختصر هذه الأهداف الكثيرة العدد إلى هدفين أو ثلاثة ، عليك الآن أن تتوجه إلى أشخاص آخرين على تماس مباشر بالموضوع، ولنفترض أن عددهم خمسة أشخاص، بعض هؤلاء سيكون قريبا من مواقع صنع القرار المتعلق بعقد لمؤتمر أو الاجتماع، وبعضهم الآخر قد يركز على النواحي الأكاديمية فقط أو القانونية فقط، أو المالية فقط، أو البشرية فقط (كل ضمن تخصصه) وبعد اجراء المشاورات اللازمة مع الخمسة،

فإنك سوف تحصل على ما بين 20-25 هدفا الأمر الذي لا  
يحتمله أي اجتماع، فما العمل ؟

❖ هل تلغي بعض هذه الأهداف ؟ ولكن واضعها قد يحملون  
الأمر على محمل شخصي مما يدخلك في صدام معهم، وقد  
يكون بعضهم أعلى منك موقعا وظيفيا.

❖ هل تترك هذه الأهداف على حالها وترخي قبضتك ؟  
ستفقد الأمور، ولن تتمكن من قيادة اجتماع أو مؤتمر بهذا الكم  
من الأهداف .

❖ يمكنك أن تلجأ إلى حل ايسر مما سبق، بأن تغير صيغة  
طلب الأهداف، كان نطلب من هؤلاء الخمسة أن يردوا على  
سؤال واحد تطرحه على كل منهم، وهو :- كيف تريد أن  
يكون شعور كل مشارك من المشاركين عند انتهاء الاجتماع ؟

إن مثل هذا الأسلوب (يخستزل ) عدد الأهداف بشكل  
عجيب، إذ لا مجال للحديث إلا عن شعور واحد، ومن أمثلة ذلك:

❖ نريد أن نؤكد للعاملين أن الاقتطاعات الجديدة، لن تطبق إلا  
على من يتم تعيينهم بعد إقرار قانون هذه الاقتطاعات .



♦ نريد أن يعرف كل فرد من قوة المبيعات كافة تفاصيل ومزايا المنتج الجديد قبل طرحه في الأسواق .

♦ نريد أن نؤكد على الولاء للمؤسسة والالتزام بقراراتها.

♦ نريد استطلاع آفاق واحتمالات مرحلة ما بعد إدخال الحوسبة على المخزون السلعي .

♦ نريد أخذ آراء رؤساء الأقسام في الهيكلة الجديدة للمؤسسة.

ولكن لهذا الأسلوب عيوبه أيضاً، إذ قد تحصل من البعض على عبارات انشائية أو خطابية عاطفية أو عامة جداً، أو غير قابلة لا للقياس ولا للتطبيق العملي، ولكنه يظل من أفضل الأساليب التي يمكن ابتداعها لتقليل عدد الأهداف إلى أن تصل إلى ما بين هدف واحد أو أربعة أهداف في الحد الأعلى .

إن من الصعب ادراك أهمية هذا الجهد البحثي الذي تقوم به من اجل تقليل عدد الاهداف، إلا عندما يبدأ المؤتمر، وتبدأ الاقتراحات والمناقشات ، وعندها ستدرك أهمية وصولك إلى تحديد الهدف قبل بدء الاجتماع، إن هدفك الموضوع نصب عينيك يشكل الاطار المرجعي الشرعي للوحيد لك، والفيصل الذي يتم

الاحتكام إليه في حالة حصول أي خلاف بين رموز المشاركين أو مجموعاتهم المختلفة، وبالتالي، فإنك تستطيع تقييم أية مداخلـة أو نقاش أو اقتراح على ضوء الهدف المحدد مسبقا الأمر الذي يمكنك من حسن توجيه دفة المناقشات، وقيادة أعمال المؤتمر بوعي كامل للصورة النهائية المطلوبة، إضافة إلى حسن استغلال الوقت، وضمان عدم الخروج عن الخط الأساسي للمؤتمر أو الاجتماع .

### من الذي يدفع ؟

لعل المال من أهم الأمور التي تتحكم في وضع الأهداف، بل وفي مجريات المؤتمر، والمقصود من ذلك أن هناك مؤتمرات واجتماعات يتم تمويلها من جهات راعية محددة، تتحكم بالتالي في كل شيء بدءا من الضيافة وحتى أوراق العمل وانتهاء بالقرارات وليس أمام المشارك إلا أن يعجبه ذلك، أو لا يعجبه إذا لا يستطيع في الحالين تغيير أي شيء، ولكن هناك جهات راعية أخرى لا يهتمها فرض آرائها وإيصال معلوماتها، بل يهتمها أخذ آراء المشاركين، والحصول على معلوماتهم ، واقتراحاتهم من أجل جني مكاسب أو التقليل من خسائر أو الحصول على مزايا مختلفة، وهنا لا بد من إيلاء اهتمام اكبر لآراء المشاركين، على

الرغم من أن القول الفصل يظل بيد صاحب القرار الأخير في المؤسسة الراعية .

على أن هناك حالات أخرى ، يدفع فيها المشارك تكاليف مشاركته، وإقامته، ويأتي طوعا، وهنا لا بد من اخذ رأي هذا المشارك قبل وأثناء وبعد الاجتماع أو المؤتمر وبخاصة إذا كان لمشاركته أهمية مهنية أو مالية ما ، انه ليس مشاركا ، بل إنه شريك أيضا وإذا لم يكن قد أخذ رأيه في الهدف الرئيسي (على الأقل) فإن احتمال تحوله إلى "صانع مشاكل" يصبح واردا، والخطر، أن يتمكن من فرض أجندة سرية بديلة قد تؤدي بالاجتماع أو بالمؤتمر .

ومن المهم أن تتم معاملة كل مشارك على أنه مشارك شريك ، وذلك بوضع أهداف تتناسب وأهمية هذه الشراكة، ولننظر مثلا في الأهداف التالية :

- مناقشة الاستراتيجية المستقبلية للمؤسسة في غضون الخمس سنوات القادمة.

- إقرار التوجه العام لمسيرة المؤسسة حسب ما جاء في كتابها السنوي الأخير.

- التعرف الشخصي بين الاعضاء والتعامل دون شكليات .
- أن يجد المشارك في المؤتمر ذكرى ممتعة وخبرة سارة .

### مفاجآت اللحظة الأخيرة !

بعد أن تنتهي من وضع الأهداف فإن بإمكانك الانتقال إلى خطوة التحضيرات العملية على الرغم من أن بعض مديري الاجتماعات والمؤتمرات يباشرون التحضيرات الإدارية واللوجستية فور اتخاذ القرار الاولي بعقد اجتماع أو مؤتمر أو فور تكليفهم بذلك، ويعني ذلك أن الفواتير تبدأ بالوصول تباعا من أجل تسديدها، وهنا يجب الانتباه إلى عدم تأكيد الحجوزات (في الفنادق أو المطاعم أو المرافق السياحية أو الحافلات ، أو الطائرات ) وتأجيل ذلك إلى فترة لاحقة ، لأن ما من أحد يضمن أن تسير الأمور دائما وأبدا كما هو مخطط لها .

فإذا كان المؤتمر يهدف إلى عرض منتج جديد، فإنك تستطيع أن تعد لكل شيء عنده، وأن تحسب كل حساب، إلا أن يكون المنتج قد أعيد النظر فيه عشية انعقاد المؤتمر أو الاجتماع، وذلك بعد اكتشاف عيب تصنيعي فيه، أو بعد اكتشاف

كميات كبيرة في مستودعات الزبائن من منتج سابق مماثل، الأمر الذي حتم تأجيل طرح المنتج الجديد إلى فترة ستة شهور أخرى، وبالتالي، لا بد من تحمل تكاليف تأجيل أو إلغاء اللقطة إذا كنت قد أبرمت عقودك مع موردي مواد الاجتماع بشكل نافذ ملزم لمؤسستك ، عدا عن الخسارة المالية والمعنوية المتمثلة في اهتزاز الصورة العامة للشركة أمام الجمهور، أو أمام الزبائن ، أو في الوسط الذي تعمل فيه ، إن الوضع يبدو أشبه بمن فقد ماء وجهه، لذلك انتبه دائما إلى أن كل الترتيبات قد تلغى أو تؤجل في اللحظة الأخيرة، وحتى لو لم تكن قادرا على التنبؤ بتفاصيل التغيير أو الارجاء ، فإن من المهم أن تتذكر هذه الحقيقة دوما حتى تتصرف بشكل يتناسب وأي طارئ .

وبعد أن تجتاز كل هذه الخطوات، فإنك تستطيع أن تطمئن إلى جدوى الاجتماع أو المؤتمر، وإلى الانقياد على الهدف الرئيسي ، والتأكد من عدم وجود اشكالات كبيرة قد يؤدي بعضها إلى إلغاء ترتيباتك، فإنك تستطيع المضي قدما على طريق الإعداد والتحضير لمؤتمر أو اجتماعك .

## ثانيا: جدول الأعمال:

إذا كان أي عمل يقوم به شخص واحد بحاجة إلى وضع تصور مسبق، وتحديد ما يلزم من خطوات لتحقيق هدفه من هذا العمل، فإن الحاجة إلى هذا التصور عن الأهداف وخطوات سير العمل تغدو أكثر أهمية عندما يتعلق الأمر بمجموعة من البشر تتراوح بين 10-100 شخص .

إن المؤتمر أو الاجتماع يمكن أن يخضع قرار وجودهما إلى احتمال الانعقاد أو عدم الانعقاد، إن الاجتماع يمكن أن يكون، أو لا يكون، وأما جدول الأعمال، فلا بد أن يكون موجودا ، جاهزا، بل وموزعا على المشاركين قبل المؤتمر، بل إن البعض قد يضع مسودة جدول أعمال ، قبل إقرار الأعمال النهائي واعتماده، لأن المشاركين يجب أن تتاح لهم الفرصة للإسهام في هذا الجدول، قبل أن يروا أنفسهم أمامه وجهها لوجه، وقبل أن يضطر شخص أو مجموعة ما داخل المؤتمر إلى تبني جدول أعمال خفي خاص وغير معلن الأمر الذي يقوض أية أسس للاتفاق داخل الاجتماع أو المؤتمر .

وليس المهم في جدول الأعمال شكله وفخامته، أو أن يكون مطبوعاً على ورق فاخر، بل يمكن أن يكتب بخط اليد، وفي بعض الاجتماعات السريعة أو الروتينية، (الدورية) فإنه يمكن أن يكتب على لوح بالطباشير أو أقلام التأشير .

ولكن جدول الأعمال النموذجي يجب أن يحتوي على المعلومات الأساسية التالية:

- مكان وزمان انعقاد الاجتماع.
- الأهداف الرئيسية والفرعية والبنود التي سوف تناقش .
- الوقت التقريبي المقدر للاجتماع.
- أوقات الاستراحة، والضيافة .
- أية نشاطات مهنية أو ترفيهية قد تواكب انعقاد الاجتماع أو المؤتمر.

إن حاجة المشارك إلى جدول الأعمال تختلف عن حاجة من يقود المؤتمر، فأنت كقائد للاجتماع بحاجة لأن تخمن مقدار

الوقت اللازم للأعضاء حتى يأتوا على كل بند من البنود ، كما أنك بحاجة إلى وضع تصوراتك الخاصة المسبقة حول التقنيات والحلول والسيناريوهات التي سوف تستخدمها حسب تطورات سير جدول الأعمال، كما ينبغي أن تحدد النقاط التي قد تكون:

- موضع جدول ساخن .
- غير مثيرة للاهتمام.
- بحاجة إلى توضيح .
- بحاجة آخر الأمر إلى تصويت.

كذلك يجب أن تفكر بمن سترسل جدول الأعمال إليهم ، وأن تحددهم، وأن تقرر من سترسل له الجدول "للاطلاع" فقط، ومن سترسل له الجدول لينظر فيه ويقترح ما يمكن تعديله، ومن سترسل له الجدول وأنت واثق انه سيحضر ويشارك ويثري النقاط المطروحة ، أو أنه سيكون عنصرا "مثيرا للشغب" وداعية إلى الجدل وقلة العمل.

وإذا لم تكن طبيعية الاجتماع تسمح بكل هذا الأعداد المتأني لجدول الأعمال كما يحصل في الاجتماعات الدورية للجان

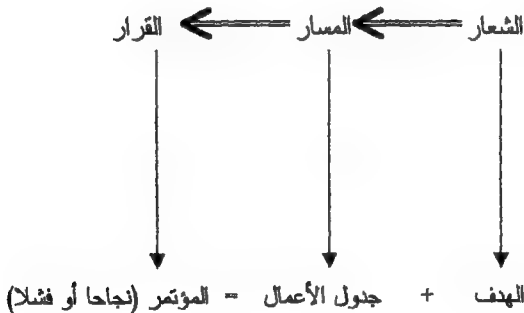


المختلفة ، فلابد من أخذ أول خمس دقائق من وقت الاجتماع،  
والتوضيحية، بها في سبيل بلورة وإعلان جدول أعمال وإقراره بعد  
ترتيب بنوده حسب أهميتها ، بحيث تأخذ النقاط المهمة الأولوية ،  
حتى لو كانت بحاجة إلى بحث ومناقشة قد تستغرق وقتا طويلا،  
أن التسلسل في جدول الأعمال يجب أن يتدرج من البنود الصعبة  
نزولا إلى البنود الأقل صعوبة، لأن المشاركين يكون لديهم حماس  
واندفاع أعلى في فترة بداية الاجتماع عما يكون عليه الوضع عند  
نهاية الاجتماع، مع ملاحظة أن بعض صناع القرار يخالفون ذلك،  
إذ يوصون بأن تأتي البنود الأكثر أهمية وإلحاحا عند نهاية  
الوقت، حتى " يوقع الحاضرون ، وهم يتشاءمون".

ومن المهم كذلك في جدول الأعمال أن تحافظ ما أمكن  
على (نظافة ) السطور المخصصة لبند ما "يستجد من أعمال" ،  
إن هذا البند قد يكون خطيرا أحيانا، لأنه قد يلقي في وجوه  
الحضور مهمات ومشاكل جديدة ليسوا على استعداد لاتخاذ مواقف  
بشأنها، ولأن بند "ما يستجد من أعمال" ، قد يكون أحيانا الثغرة  
التي يتسلل عبرها نوو جداول الأعمال السرية ، حيث (يهزبون)  
بنودهم ضمن هذا المسرب الشرعي الديمقراطي وبخاصة في  
محادثات اندماج الشركات، أو في اجتماعات توزيع حقائق

المسؤولية ، السخ، أي عندما تكون لبعض الأفراد و /أو المجموعات مصالح واهتمامات خاصة قد لا يتلقى أبدا مع المصالح العامة لمنظمي الاجتماع أو المؤتمر.

وإذا كان الهدف هو العنوان الرئيسي للاجتماع فإن جدول الأعمال هو العناوين الفرعية الاساسية، فاحرص على تجاوبه مع الأهداف وعدم خروجه عنها كثيرا، وركز جهودك كلما شعرت أن الجدول (منواء في مسودته الأولى أو بعد طرح ما يستجد من أعمال، أو أثناء المناقشة ) قد بدأ يضل سواء السبيل كي تعيد الامر إلى جادة الصواب حتى لا يصبح مؤتمر نشازا مقطوع الأوصال.



### ثالثاً: المشاركون :

من تدعو إلى اجتماعك ؟ هل تدعو من نشاء ؟ أم من يشاء ؟  
أم تدعو من تحتاج إليه أهداف المؤتمر فقط ؟ لا شك أن أسهل  
الاجابات هي الإجابة الأخيرة، ولكن الصعوبة تكمن في التطبيق  
العملي لهذه الإجابة. هناك زملاء من هواة حضور الاجتماعات،  
إما لحب الظهور، أو لأن بعض المؤسسات تقدم حوافز  
(ومياومات) ومصاريف خاصة لمن تنتدبهم للمشاركة في  
الاجتماعات والمؤتمرات، وهناك مسؤولون ومديرون يعتبرون  
إيفاد البعض من موظفيهم إلى اجتماعات أو مؤتمرات نوعاً من  
المكافأة لهؤلاء الموظفين الذين يريد مدراؤهم مكافأتهم من وهكذا  
يوقع أمثال هؤلاء المديرين قرارات الانتداب إلى المؤتمرات  
والاجتماعات حسب (أفضلية) الأسماء المطروحة أو المقترحة  
أمامهم، وليس حسب أولويات الاجتماع وأهدافه .

فإذا كان لديك مدير من هذا النوع، فإنك مقبل على مواجهة  
قد لا تكون سهلة حول اختيار المشاركين ، أما إن حملك صاحب  
القرار المسؤولية كاملة كي تختار، فإن مهمتك ستكون أكثر  
تعقيداً، ولا تحل إلا بقرار جذري وحاسم تتخذه ، بأن تطبع رسائل  
اعتذار أكثر من رسائل الدعوة، توجه أولاً إلى من يرغبون في

المشاركة، ولكنك تعرف أن ليس لديهم ما يسهمون به، أو حتى يخرجون به من الاجتماع، واعتذر إلى هؤلاء ، على شكل مذكرة داخلية مثلا :-

**" عزيزي السيد فلان :**

**بعد التحية**

الموضوع : المشاركة في اجتماع / مؤتمر " شهادة الجودة العالمية " المقرر عقده في بلاد الواقع اق في 33 / 13 الجاري .

كنت أمل أن أوجه لكم الدعوة لحضور هذا الملتقى، ولكن محدودية الموارد المالية / أو علمنا بانشغالكم بتجهيز خط الإنتاج الجديد / أو المصلحة العليا للمؤسسة / جعلتنا نؤثر بقاءكم هنا في هذه الفترة على الأقل .

أرجو أن نكون متفقين على أن احتياجات العمل هي الفصيل الأول والآخر في اتخاذ مثل هذا القرار .

داعيا لك بمزيد التقدم لما فيه خير الجميع ،

**المخلص**

رئيس المؤتمر / رئيس اللجنة التحضيرية ...الخ

لا شك أن رد فعل السيد فلان لن يخرج عن نطاق ثلاثة احتمالات :

- 1- أن يقر بصحة وجهك نظرك، ولا مشكلة عندئذ.
  - 2- أن يخالفك الرأي، ويبسط أمامك اسبابا تجعلك تغير رأيك وتدعوه، وتتحقق بذلك مصلحة ما للمؤتمر أو الاجتماع .
  - 3- أن يخالفك الرأي، ولا يستطيع أن يقنعك برأيه .
- إن دعوة هذا الشخص وعدم دعوة شخص آخر هي مسائل مهنية آخر الامر، فإياك أن تتجر وراء أية محاولات تهدف إلى جعل الموضوع قضية شخصية ، أو مثارا "لقليل وقال"، إذ من المفروض أن لديك معايير محددة في اختيار الأشخاص للمشاركة في اجتماعات المعلوماتية، أو اجتماعات صناعة القرار .

### **فإذا كان الاجتماع معلوماتيا :**

فإنك بحاجة إلى حضور من يحتاج عمله إلى المعلومات التي سوف تطرح في الاجتماع، ضمن حدود العدد النموذجي في مثل هذه الاجتماعات من وجهة نظر مؤسستك وضمن حدود

الامكانات المتاحة مكانيا و /أو ماليا، فقد يتراوح العدد بين عشرة إلى مئة شخص .

كذلك يجب أن تشير سجلات المشارك المرشح إلى قدرته على فهم المعلومات التي سوف تطرح ، واستخدام تقنياتها، إذ من الصعب أن ادعو محاسبا للمشاركة في مؤتمر عن حوسبة الأنظمة المالية للشركة طالما أنني اعرف أنه (أمي) ولا يعرف أي شيء عن الحاسوب، أو البرامج التي سوف تستخدم، إن موقع هذا المحاسب يوجب دعوته إلى المشاركة، ولكن مؤهلاته المهنية لا تسمح له بالافادة مما سوف يطرح ، وبالتالي، يتم اقصاؤه عن المشاركة، وبخاصة لأن مثل هذه المعلومات تشكل اطارا مرجعيا للعمل مستقبلا.

### وإذا كان الاجتماع لحل المشاكل أو اتخاذ قرارات:

فإنك بحاجة إلى دعوة من يعرفون شعاب مواضيعهم، المطلعين على المشكلة القائمة والمدركين لنوعية القرارات المطلوبة وتأثيراتها. إنك بحاجة إلى أهل الاختصاص في مجالاتهم، ممن لديهم الاستعداد للالتزام بحل المشاكل، وليس ممن يواظبون على النظر إلى الساعة، كي يأتي موعد المغادرة ! شريطة أن يتوفر لدى هؤلاء الوقت اللازم للمشاركة والمتابعة .

كذلك يجب تمثيل مختلف القطاعات المعنية بالمشكلة أو القرار ، حتى ينظر المؤتمر إلى الموضوع من كافة جوانبه ، ولا يقع أسير التفكير النمطي المقولب الجامد ، وحتى يتم سماع وجهات نظر الجميع، الأمر الذي يتطلب أن يكون المشاركون على قدر عال من الانفتاح والقدرة على تقبل وتفهم الآخرين وملاقاتهم في منتصف المسافة، يجب أن يكونوا قابلين للاقتناع قادرين على الاقتناع .

وكما أن على منظمي المؤتمر أن يعطوا هؤلاء المشاركين حرية التعبير عن وجهات نظرهم، فإن المشاركين يجب أن يكونوا من النوع القادر على التعبير عن وجهة نظره، أي أنك يجب أن تعطي هذا الحق لمن يقدر على استخدامه .

#### رابعة: التوقيت :

يجب أن يكون التوقيت مريحا للمشاركين في أي اجتماع، وإلا فإن فرص حضور الواحد منهم في الموعد المحدد تغدو أقل، كما أن عدم مناسبة التوقيت له تحد من مشاركته ( من حيث الكم والنوع) فهو يتعجل انتهاء الاجتماع من أجل الخروج منه، وبالتالي سيضيق ذرعا بأية مناقشات، المشكلة أن التوقيت يؤثر على المشاركين الفاعلين أكثر من تأثيره على المشاركين غير القادرين

على المساهمة الجدية في المناقشات والاقتراحات والقرارات ،  
ذلك أن الشخص المحترف أو الناجح يجد وقته مزدحماً ، أما الأقل  
نجاحاً فلا مانع لديه لو شارك كل ساعة في اجتماع ، إن اختيار  
التوقيت المناسب عمل صعب ، لأن الخيارات المتاحة هائلة ،  
وافترض مثلاً أن التوقيت مرتبط باليوم ، فإن لديك 24 احتمالاً ،  
وإذا كان الأمر مرتبطاً باليوم والاسبوع فإن عليك أن تضرب  
الرقم في 7 ، وعندما تدخل الشهور في حسابك ، فإن عليك أن  
تضرب الناتج في 30 وهكذا يكون لديك على وجه التقريب -  
حوالي خمسة آلاف احتمال ، فكيف تقلص هذا العدد الكبير من  
الاحتمالات ؟ لا يمكن أن نفترض أن بوسعك شطب ساعات معينة  
من اليوم ، لان أي اجتماع ذي بال يطلب منك تنظيمه قد يتطلب  
حضور مشاركين من كل جهات الأرض وفارق التوقيت هو اليوم  
كله أي 24 ساعة ، وبالتالي لا تستطيع أن تقول أن هذه ساعة  
متأخرة من الليل أو النهار .

ولا يمكنك شطب أيام الإجازة الاسبوعية أو العطل ، لأن  
الجمعة والسبت والاحد ، كلها أيام عطل رسمية هنا وهناك ، فإذا  
اضفت إلى ذلك العطل والاعياد الدينية والوطنية فستجد أن أكثر  
من نصف أيام السنة هي أيام عطل أو اعياد أو اجازات ، مع أنك



تعرف كمنظم لمؤتمر ، أن معظم الناجحين لا يعترفون بوجود أيام عطل منتظمة .

هذا في حالات الاجتماعات المطولة، أما في حالات الاجتماعات الدورية أو الروتينية المعتادة، فهي يمكن أن تضم موظفين، وهؤلاء يفضلون أن تتم الاجتماعات ضمن أوقات الدوام الرسمي، أما إذا كانت هناك حوافز مالية (اعتبار ساعة المشاركة في المؤتمر ساعة عمل اضافي مدفوعة الأجر مثلا) فإن نفس هؤلاء الموظفين سوف يحبذون عندئذ عقد الاجتماعات خارج أوقات الدوام الرسمي، ولا ننسى هنا أن الاجتماعات تصبح في بعض الاحيان من عوامل اضاءة الوقت، فالزبون الذي يتصل كي يجد الشخص الذي يطلبه في اجتماع في كل مرة يطلبه فيها، لا بد أن يمل أخيرا ويتجه إلى مورد آخر، كما أن اختيار التوقيت ضمن أوقات العمل المعتادة لا بد أن يخلق ارباكا في عمل بعض الاقسام، لانك تلتقط -كما قلنا- اناسا على قدر من الامة إنهم مهمون للعمل، كما هم مهمون للاجتماع .

وباستعراض كل ما سبق، فإنك قد تجد أن الحل الامثل يكون باعتماد وقت ما خارج أوقات الدوام المعتادة ، مع مراعاة أن يكون هناك حافز معين للمشاركين (من ناحية مالية) عندما

يكونون موظفين ، لأنك عندما تطلب منهم المشاركة في اجتماع ، فإنما تزيد من اعبائهم المهنية أو الوظيفية ، ويبدو الأمر عندئذ ، كما لو أن المؤسسة (تعاقب) الموظف المجدد المجتهد بزيادة اعبائه، وبخاصة لأن الموظف المجتهد لا يعتبر المشاركة في اجتماع عملا من أعمال الوجاهة، أو القيمة الشخصية، وهكذا، فلا مانع إن كان دوام المؤسسة يبدأ عند الثامنة ، من أن يكون وقت الاجتماع عند السادسة صباحا، إ ليس من المناسب أيضا أن يكون الاجتماع بعد الدوام، تماما مثلما أنك لا تستطيع كمدير مدرسة أن تضع حصة رياضيات في خانة الحصة السابعة، قبيل انتهاء الدوام المدرسي . الاجتماع بحاجة إلى تركيز، وهو عمل مهم من أعمال صناعة القرارات ، وبالتالي لا بد أن يأتي توقيت انعقاده في أوقات ذروة النشاط البشري ، وقبل أن تزدحم الرؤوس بالمشاكل اليومية المعتادة .

أما إذا كان الاجتماع يحتاج يوما كاملا - لعرض منتج ما بصورة لائقة أمام مدعوين من طراز معين- أو لاجراء حلقة بحث للنشاطات التسويقية للفروع الاقليمية لمؤسسة ما ، فإن عليك أن تلاحظ، عدم عقد مثل هذه الاجتماعات، في الأيام التي تكون فيها المؤسسات واقفة على قدم واحدة من أجل اعداد الموازنة

الشهرية أو ميزان المراجعة ، أو من أجل توفير السيولة النقدية اللازمة للرواتب وغيرها، حيث ينشغل الباعة والمحاسبون (بملاحقة ) المدينين ومحاولة اقناع ذوي الدفعات النقدية المستحقة بالوفاء بدفعاتهم في أوقاتهم، وبخاصة حين تكون هناك مفاوضات أو طلبات تأجيل، وبالتالي، فإن نهايات الشهر ليست إياما مناسبة للاجتماعات، تماما ، مثلما أن بدايات الشهر هي بداية توزيع المهام وإقرار خطط العمل الشهرية، كما ينبغي تجنب اليوم الأول من الاسبوع، وكذلك اليوم الأخير ، لأنها تكون عادة إياما مثقلة بالعمل المتراكم .

وفي كل الحالات والامثلة السابقة ، فإن التوقيت يظل مشكلة داخل المؤسسة، ولكن هناك حالات تتشابه فيها الخطوط الداخلية والخارجية معا، كما يحصل عندما يتطلب الأمر عقد مؤتمر أو اجتماع مطول يستغرق إياما، وهنا تتداخل مشاكل الضيافة والإقامة، والسفر ، واستئجار الخدمات المطلوبة، أو ما تسمى أحيانا بالخدمات السياحية، ومن المعروف أن لكل دولة ، ولكل مدينة أوقات (نزوة) سياحية ، فهناك مدن تعتبر مصايف بلدانها فكيف يمكن عقد مؤتمر فيها في الصيف ؟ وأي عاقل ذلك المدير الذي يطمح بالحصول على تنزيلات في أسعار الغرف

والاجنحة والقاعات اللازمة لمؤتمره إذا عقده في صيف تلك المدينة، بل إن الفنادق تضع اسعارها حسب أوقات ومواسم الازدحام، وعلى من يتولى تنظيم مؤتمر أو ندوة أو اجتماع أن يكون على دراية بأفضل الأسعار، وأفضل الأيام للحصول على حسومات تشجيعية ملائمة .

وخلاصة القول : إن التوقيت الذي تختاره يجب أن يكون مدروسا، فكل وقت قد يكون مناسباً، بحيث يكون مربحاً لك، وللأعضاء المشاركين (إلى أقصى حد ممكن، وبحيث تتوفر فيه فرصة الحصول على الخدمات اللوجستية والإدارية المطلوبة بأسعار تشجيعية مناسبة) .

وقد يلزمك إن كانت اجتماعاتك أو مؤتمراتك متكررة بانتظام أن تضع جدولاً تعتمد عليه قبل تحديد موعد كل اجتماع فسي هذه الاجتماعات بحيث تكون خارطة مواقيت ومواعيد مؤسستك أمامك، كلما فكرت في اختيار موعد اجتماع جديد.

## جدولة مواعيد الاجتماعات

اليوم الساعة	السبت	الأحد	الاثنين	الثلاثاء	الأربعاء	الخميس	الجمعة	الملاحظات
6						٢		
7	١							
8								
9								
10								
11	?							
12								
1								
2								
3								
4								
5								
6	•							
7								
8								
9								
10								
11							١	
الساعات المقترحة للإجتماع المعني								

هذه الأوقات مخصصة لـ :

؟ لجان التفتيش والرقابة

! لجان الجودة

ΔΔ مجلس الإدارة

• الدوائر المالية

■ رفاه وشؤون العاملين.

وأخيرا ، فإن من المهم أن لا ترفع كلفة اجتماعاتك بشكل لا مبرر له، كأن تصر على عقد اجتماعات معينة يوم الجمعة، علما أن ذلك يتطلب أن تفتح المؤسسة أبوابها يوم عطلة مما يرفع تكاليف الكهرباء، والتكييف، والسعادة... الخ ، إلا إذا كان هناك ترتيب يسمح باستضافة مثل هذه الاجتماعات في أماكن متخصصة للضيافة (فنادق أو قاعات خاصة أو ما شابه ذلك).

## خامسا : المكان

إن نجاح أي عمل يرتبط دائما بعاملَي الزمان والمكان، وهذا الأمر ينطبق على المؤتمرات والاجتماعات والنشاطات الجمعية عموما، وبعد أن تنتهي ترتيبات الزمان التي سبق الحديث عنها للتو، فإنك تستطيع أن تمضي قدما نحو تحضير المكان بما يستلزمه من تجهيزات مادية ، وبشكل يحدث مساهمة فاعلة في نجاح الاجتماع ، وللمكان عدة أبعاد لا بد من الاحاطة بها واستيعابها لكل من يريد أن يقود مؤتمرا ناجحا أو يديره أو يحضر له ، ومن هذه الأبعاد الموقع العام لمكان الانعقاد ، ومكان الانعقاد نفسه، والتجهيزات، والمرافق اللازمة لضمان حسن سير الجلسات، وكذلك أوقات الاستراحة، وأماكن الطعام والنوم، وكل ذلك بهدف تأمين البعد النفسي اللازم توفره لأن شعور عدم الارتياح الذي يصيب المؤتمرين أو المجتمعين يؤثر بشكل سلبي سيء على سير أعمال الاجتماع وعلى نتائجه. حقا، إنك لا تستطيع أن توفر لكل مشارك الجو الذي يشعره "أنه في بيته". ولكنك لا تستطيع في المقابل تحمل الإعداد لأبسط اجتماع، تبدأ بالتفتيش عن غرفة أو قاعة فارغة كي تعقد فيها الاجتماع، فلا تجد ، وتجد نفسك مضطرا لتأجيل الاجتماع، إن هذا يحصل في

الكثير من المؤسسات ، ويشكل علامة سلبية ليس على اجتماعاتها فحسب، وإنما هو دليل أيضا على سوء سير العمل في مثل هذه المؤسسات، وهكذا فلا بد أن تجد لنفسك علامة متوسطة بين النهايتين الصغرى ، وهي درجة الصفر التي تتمثل في تحضير كل شيء، والتفتيش بعد ذلك عن مكان ، أما العلامة الكبرى فهي أن يشعر كل مشارك أنه "قضى وقتا ولا أروع" ! وحتى تحصل على تقدير (الجيد) بين هاتين النهايتين ، فإنك يجب أن تراعى القاعدة التالية :

" إن حاجة العمل هي التي تقرر وجود المستلزمات الأساسية والكمالية، وليس الرغبة التي اشعر بها كمدير، أو يشعر بها أي مشارك " ، إن بداخل كل منا ميلا إلى الشرف والبذخ، ولكن عليك أن تكبح هذا الميل، لأنك محكوم آخر الأمر بميزانية معينة لا بد أن توفر فيها، وأن تبقى لديك مبلغا احتياطيا لأي طارئ قد يحصل في أية لحظة .

### **التجهيزات والمرافق :**

لا توجد وصفة واحدة لمعالجة توفير ما يلزم من تجهيزات ومرافق وادوات للاجتماعات، والسبب في ذلك تباين اعداد



المشاركين في الاجتماعات من بضعة أشخاص وحتى مئات الأشخاص، إضافة إلى أن نوعية الاجتماع (معلوماتيا أم تنفيذيا) لها تأثيرها في تجهيز قاعة الاجتماع وشكل توزيع المقاعد فيها. وعدا عن ذلك ، فإن الفترة الزمنية التي يحتاجها أو قد يستغرقها الاجتماع تحدد نوعية الأثاث والمرافق الواجب توفرها فاجتماع أعضاء الدائرة الواحدة الأسبوعي قد يتم على مقاعد خشبية أو بلاستيكية عادية إذا كان لا يدوم أكثر من ربع ساعة مثلا، على حين أن الجلسات الاستشارية التي قد تدوم ساعات بحاجة إلى مقاعد وثيرة أكثر، وقد تتطلب تجهيزات خاصة للاستراحة داخل القاعة أو خارجها.

أما الاجتماعات والمؤتمرات التي قد تستغرق عدة أيام فتحتاج إلى التفكير بالإقامة، وبالطعام والشراب للمشاركين، وقد تشمل أيضا القيام برحلات للترفيه أو جولات ميدانية إما في أماكن التصنيع أو في منافذ البيع، مما يتطلب توفير وسائل مواصلات خاصة، وعادة ما يتم توكيل هذه المهمة إلى شركات خدمة خاصة ، تتولى اعداد كل شيء من أماكن المبيت، وحتى تجهيزات الترجمة والصوت والصورة، ومهما كان الحال ، فإنك كشخص مكلف بإدارة الاجتماع أو المؤتمر، لا بد أن تتابع كل

شيء ، وأن تتأكد من سلامة التجهيزات والمرافق، وأن تراقبها ، على ضوء عدد من النقاط الارشادية العامة ، وهي أمور تتعلمها بالمران والممارسة من خلال تطور عملك، ولكن هناك بعض العوامل المشتركة الأساسية في تجهيزات أي اجتماع ، ومنها :

### (1) اجتماعات الموقع :

وهي الاجتماعات التي تتم في مقر المؤسسة لبعض طواقمها، أو بعض الجهات الخارجية (كما يحصل في المفاوضات التجارية بين شركتين ، أو أكثر)، وهذه الاجتماعات قليلة التكلفة في معظم الاحوال، وليس المهم أن تتميز بمظاهر البذخ، أو "التواضع الزائد عن الحد المقبول" ولكن مكان مثل هذه الاجتماعات وتجهيزاته يجب أن تكون مناسبة لأهداف الاجتماع، والعيب الأساسي في مثل هذه الاجتماعات، أنها عرضة للمقاطعات المستمرة، فهذا هاتف وارد لا يمكن تأجيله ، وهذا زائر مفاجئ لا تسمح علاقته بالمؤسسة بأن يظل ينتظر، وهذه الضوضاء (الداخلية احيانا والخارجية احيانا أخرى) تجعل استماع المشاركين إلى بعضهم امرا في غاية الصعوبة ، عدا عن الازعاجات المادية الأخرى ، فهناك ارتفاع درجة الحرارة أيضا مع عدم وجود جهاز تكييف مركزي ، أو ضيق المكان

وازدحامه، أو عدم وجود موقف تجاه التدخين ( فلا هو بالمسموح ولا بالممنوع ) إذ هناك لافتات تحذر من التدخين ، ولكن هناك منافض سجاثر على طاولة الاجتماعات . وهناك أيضا العامل النفسي ، وبخاصة أمام الوفد الضيف ، فمظاهر البذخ أو بعض أنواع الديكورات قد تجعل أحد المشاركين ( يسرح ) فيها ، بدل أن يفكر فيما يطرحه زملاؤه من آراء . بل أن المغالاة في كرم الضيافة ، قد تجعل الوفد الزائر يظن أن مؤسستك تحاول رشوته بهذه المظاهر ، على حين أن "البخل" الشديد ، قد يعطي انطباعا سلبيا أيضا . ونقصد بكل ما سبق ، أن كل شيء يجب أن يخضع لحساب دقيق ، إذا كنت تريد لاجتماعك أن ينجح ، وتذكر أن قيادة الاجتماع مثل قيادة السيارة ، من حيث أنك قد تقود مئات الرحلات دون أن يلاحظ ذلك أحد ، على حين أن خطأ واحدا قد يقيم الدنيا ولا يقعدها . لذلك حاول دوما أن تتأكد مما يلي :-

أ- توفر القاعة وجاهزيتها ، وعدم احتمال اشغالها لأغراض أخرى غير الاجتماع . ( التنسيق مع مختلف الأقسام حول ذلك )

ب- اتساع القاعة وإن يكون كافيا لاستيعاب المشاركين بشكل مريح .

ت- تجهيزات الإضاءة : والتهوية والتكييف ،  
وهل يتم التحكم بها من داخل القاعة ، أم أنها تخضع  
لنظام تحكم مركزي . مع التأكد من صلاحية الأنظمة ،  
وصيانتها حتى لا تقع أمور مربكة أثناء الاجتماع ، ويحبذ  
وجود فني صيانة يمكن الوصول إليه بسرعة وسهولة .

ث- التأكد من إمكانية عزل القاعة ( بالزجاج  
المزدوج أو غير ذلك من الوسائل ) تجنباً لما تحدثه  
الضوضاء الخارجية ، وكذلك التأكد من وجود تنظيم معين  
للهاتف يسمح للجلسة بأن تستمر بأقل قدر ممكن من  
المقاطعات .

### ج- التأكد من الأثاث :-

(1) الموائد ومدى الحاجة لها وشكلها دائرية (للاجتماعات  
التشاورية ، أو بيضاوية للاجتماعات التنفيذية، أو مستطيلة )

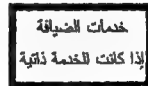
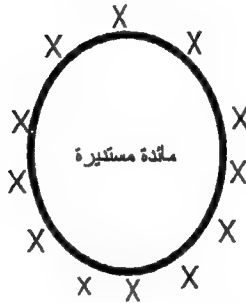
(2) اللوازم المكتبية والقرطاسية : من مثل وجود آلة استنساخ  
قريبة ، ووجود أقلام وورق ملاحظات على المائدة أو  
المقاعد، ووجود بطاقات بأسماء المشاركين ( إن كانوا لا  
يعرفون بعضهم )

المقاعد : وهل هناك عدد كافٍ منها ، أم أن عددها يزيد  
عن عدد المشاركين أم إنها لا تكفي ، وكذلك مدى توفيرها للراحة  
لمن يجلس عليها ، وتوزيعها بشكل لا يحجب المعلومات ( الصور  
مثلا ) عن المشاركين .

ح- وسائل الإيضاح : من اللوح الأسود ،  
وحتى الألواح البلاستيكية ، أو الإلكترونية ، وأجهزة  
العرض ( البروجكترات ، أو أجهزة الفيديو ) والتأكد من  
سلامة وصيانة وسائل الإيضاح قبل الاجتماع .

خ- فترات الاستراحة : وأين سيقضيها  
المشاركون ؟ هل المشروبات وبعض المأكولات الخفيفة  
موجودة على المائدة ؟ أم لا بد من الذهاب إلى مقصف  
داخل المؤسسة ؟ أو إلى مكان قريب آخر . وبخاصة  
عندما تزيد فترة الاجتماع عن ساعة ونصف الساعة . أما  
الاجتماعات التي لا تدوم أكثر من ساعة ، فإن وجود كأس  
من العصير أمام المشاركين قد يكون كافيا .

## نموذج ترتيب اجتماعات صناعة القرار



إذا كان ارتفاع سقف للقاعة

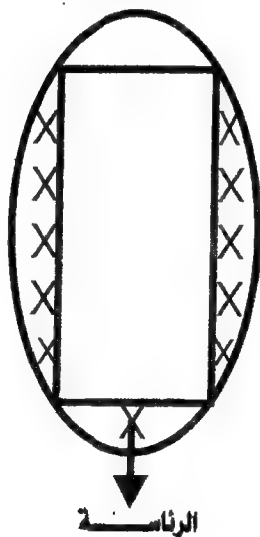
يقل عن ٣ م

شكل رقم (٧)

# نموذج ترتيب اجتماعات صناعة القرار

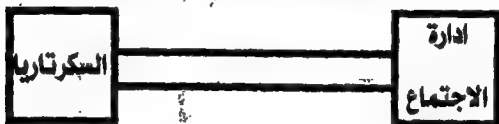


## أجهزة العرض

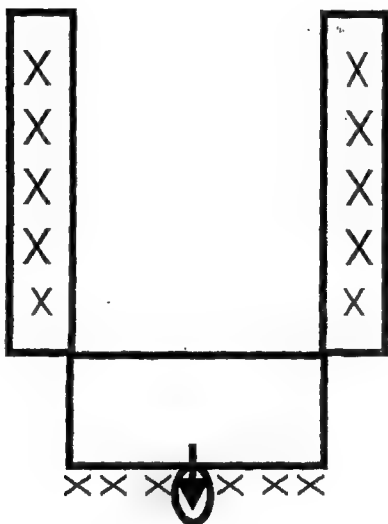


شكل رقم (8)

# نموذج ترتيب اجتماع مطلوبات تشاوري



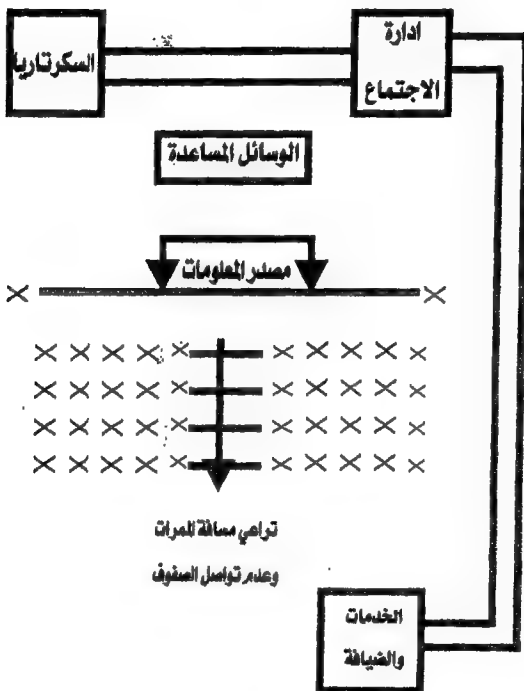
## أجهزة العرض



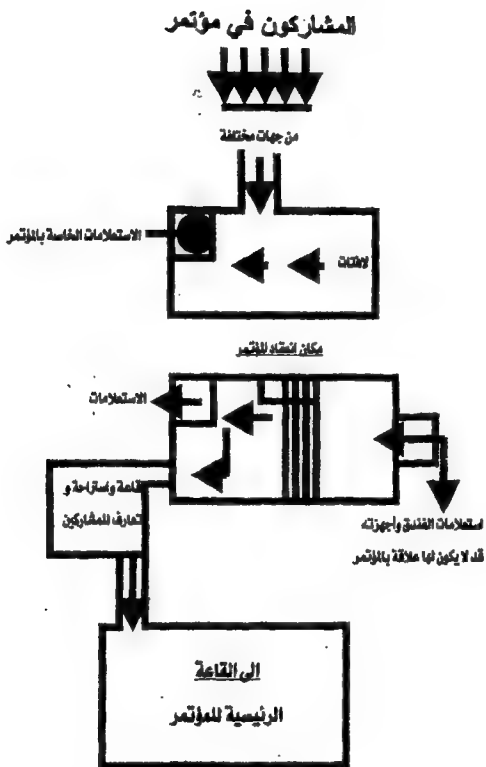
شكل رقم (9)



# نموذج ترتيب اجتماع معلومات (باتجاه واحد)



شكل رقم (10)



الشكل رقم (11)

## اجتماعات خارج الموقع :-

عندما يكون عدد الأعضاء المشاركين كبيراً ، وعندما يأتون من أماكن مختلفة وبعيدة ، وعندما تكون فترة الاجتماع طويلة قد تمتد عدة أيام ، فإن الحاجة تصبح ضرورية إلى تنظيم إقامة و طعام وتنقلات المشاركين ، بما يتضمنه ذلك من حجوزات تذاكر السفر ، والإقامة في الفنادق ، ونوعية الفنادق ودرجات تصنيفها ، وخدمات الإقامة ، ومتابعة القاعة أو القاعات المخصصة للاجتماعات من حيث توفر كل المستلزمات الأساسية فيها ، من وسائل العرض والإيضاح ، والمنصات ، وأجهزة الصوت ، ومكان السكرتاريا ، ومكان الإداري الذي يدير الاجتماعات ، وقد يستلزم الأمر في بعض المؤتمرات توفير مراكز اتصال للمشاركين و/ أو لرجال الإعلام ، وإن من الواضح أن ليس بمقدور شخص واحد أن يقوم بهذا الجهد ، بل لا بد من وجود طاقم ( أو شركة متخصصة ) كما سبق أن ذكرنا ، ولكن جهود هذا الطاقم يجب أن تخضع لمراقبة شخص واحد آخر الأمر ، يتأكد من نفسه أن الأمور تسير كما هو مخطط لها ، وإداريا ، وتنفيذيا ، وماليا .

إن المشاركة في مثل هذا المؤتمرات تعتبر بالنسبة إلى الكثير من المشاركين فيها نوعاً من المكافأة ، وبالتالي ، فإن تجاوب المشارك ودافعيته للنشاط تعتمد كثيراً على مدى شعوره بالراحة وحسن الضيافة ، ولن يقنعه أي رئيس مؤتمر مهما كان مقتدراً ، إذا كانت غرفته التي بات فيها غير مريحة لبدنه وأعضابه . أو إذا كان قد وصل إلى مطار مدينة لا يعرفها ولم يجد أحداً في استقباله ، وغير ذلك . هذا في المؤتمرات التي لها جهة راعية تجارية أو غير تجارية ، فما بالك حينما يكون المشارك شريكاً في تحمل بعض التكاليف ؟ كأن يكون سفره على نفقته ، أو أن تكون الجهة الراعية تدفع نسبة معينة مقابل الإقامة والسفر عن المشاركين وتحملهم الباقي ؟ لا بد في مثل هذه الحالات أن يشعر المشارك بالراحة التامة . إنه زبون يجب أن تبذل ما بوسعك لإرضائه ليس ليشتري / ليشارك هذه المرة فحسب ، وإنما كي يعود إليك كلما دعوته . وبخاصة عندما يكون المشاركون رجال أعمال لديهم ارتباطاتهم وجدول أعمالهم ، فاحرص على أن لا تجعلهم يشعرون بأن المشاركة في اجتماعاتك كانت مضیعة لأوقاتهم وأعمالهم بأن تخلق بيئة إيجابية تؤدي إلى إيصال رسالة المؤتمر أو الاجتماع وتحقيق الأهداف المحددة لأي منها . إن الرسالة العظيمة قد تلغىها ترتيبات بسيطة لم يتم أخذها

بالحسبان، من قبل منظم المؤتمر أو مدير الاجتماع . وثالثاً بعض الخطوات الأساسية التي لا بد من التوقف عند كل واحدة منها إعداداً ، ومتابعة ومراقبة في مجال المؤتمرات والاجتماعات المطولة :

#### أ- توجيه الدعوات إلى المشاركين :

بعد أن يتحدد هدف المؤتمر و/ أو شعاره ، ينبغي التفكير في تصميم بطاقة الدعوة التي ستحمل هذا الهدف والشعار ، مع مراعاة مرونة هذا التصميم بحيث تتم كتابة اسم المدعو بشكل يشعره بالخصوصية ، وبوجود علاقة شخصية غير مولوبة ( كلن يكتب الاسم بخط اليد مثلاً ) وبناءاً على قائمة الأشخاص الذين تم التفكير في دعوتهم ، فإنك تبدأ بمتابعة إرسال الدعوات والتأكد من وصولها إلى صاحب العلاقة . وفي المؤتمرات التي يشارك فيها أشخاص ليسوا من مؤسستك ، فإن عليك أن تتوقع انخفاضاً في أعداد الحضور . والمهم في بطاقات الدعوة أن تحتوي على :

- اسم وعنوان ووظيفة المدعو .

- زمان ومكان انعقاد المؤتمر تفصيلياً ( ويحذف أن ..

تكون هناك خارطة تفصيلية مرفقة ) .

- موعد ابتداء المؤتمر ، وموعد انتهائه .

- فكرة أو هدف المؤتمر .

- نبذة مرفقة عن أسماء بعض المتحدثين ( إذا كان هناك أسماء جذابة أو كبيرة ) .

- بيان مرفق للشكل الأمثل للرد على الدعوة ( حتى تحدد عدد من سوف يحضر من المدعوين ) ، وأقصى موعد للرد . إذ أن هناك أشخاصا قد تحتاج لإبلاغهم عن اجتماع أو مؤتمر في غضون 24 ساعة قبيل موعد انعقاده ، على حين أن هناك أشخاصا آخرين لا بد أن نتصل بهم ، وتؤكد من الحصول على موافقتهم على المشاركة قبل 3 شهور من موعد الاجتماع أو المؤتمر .

ب- ترتيبات السفر :

مهما كانت الحوافز التشجيعية التي تقدمها للمدعوين إلى مؤتمر كي يشاركوا ، فإن السفر المجاني على حساب الراعي للمؤتمر يظل من أقوى الحوافز التي تشجع المشاركين على الحضور من كل فج عميق وهكذا ، فإن من أولى مهماتك كمدير

أو منظم لأي مؤتمر هي أن تبحث عن وكالة سياحة أو سفر مستعدة لتقديم خصم خاص لك ، أو أن تقبل مثل هذه الوكالة أن تكون راعيا مشاركا معك ، مقابل إعلانك عن ذلك في بطاقات وشعارات وإعلانات المؤتمر أو الاجتماع . وحتى لو توفر لك ذلك ، فإن كلفة السفر قد تظل هي الفاتورة الأعلى من فواتير مؤتمر ، ولذلك عليك أن تفكر مليا ، قبل أن تتخذ القرار بشأن تأمين السفر والمواصلات للمشاركين . ولا تقتصر مشكلة ترتيبات السفر على مشاركة المدعوين من أقطار مختلفة ، فأنت مخير في مثل هذه المؤتمرات في تحمل أو عدم تحمل تكاليف السفر للمشاركين من خارج مؤسستك حسب مقتضيات الحال . أما عندما تعقد مؤتمرا عاما لقوة مبيعات شركتك في أنحاء العالم ، أو الإقليم ، أو الدولة ، فإنك مجبر على تحمل كلفة تنقلات هؤلاء سواء سافروا برا أو جوا أو بحرا ، وسواء قدموا بسياراتهم ، أم اضطرتت إلى تأمين نقلهم .

ومن المهم أن نلاحظ هنا ، أن ترتيبات السفر لا تتعلق بالميزانية المطلوبة لتأمين التنقلات فقط ( حيث عادة ما تكون هذه النفقات موضع خلاف حول تسجيلها على حساب حفز المبيعات ،

أم على موازنة المؤتمرات ... الخ ) بل إن ترتيبات السفر تشمل فيما تشمل أيضا :

1- اختيار موقع انعقاد المؤتمر أو الاجتماع بنقطة متناهية اختصارا لجهود المشاركين وللنفقات المطلوبة ، وتوفير الوقت .

2- توحيد وسائل المواصلات ما أمكن ( استئجار حافلات أو سيارات صغيرة ، أو حجوزات طيران جماعية ) ، ولا تخفى فائدة ذلك في زيادة إمكانية الحصول على حشومات بنسب مرتفعة .

3- اختيار التوقيت الملائم لانعقاد المؤتمر لأن حسن اختيار الوقت قد يحول المؤتمر من مؤتمر يستمر يومين مثلا ، إلى اجتماع يدوم يوما واحدا . فإذا كان موعد الاختتام هو الثامنة صباحا ، فإن ذلك قد يقتضي تأمين منامة لبعض المشاركين من المناطق البعيدة ، أما إذا كان الموعد هو في الساعة العاشرة ، فإن نفس هؤلاء المشاركين قد يتمكنون من السفر والمشاركة بنفس اليوم . كذلك لا يحبز تأخير الاجتماع إلى ساعة متأخرة من المساء لأن ذلك قد يجعل تأمين مكان نوم



\_\_\_\_شاركين أمرا لا مندوحة عنه . ومجمل القول إن  
\_\_\_\_واعيد مع وسائل السفر بشكل متناغم يوفر في  
والمصاريف المباشرة وغير المباشرة .

\_\_\_\_المواصلات الفرعية ، أو نقل المشارك مثلا من  
إلى الفندق ، أو من المرفأ الي مكان انعقاد المؤتمر .

\_\_\_\_مواقف السيارات ، عندما يضل المشاركون  
\_\_\_\_إلى موقع المؤتمر . أن إدارة الفنادق الكبرى نادرا  
إلى هذه الجزئية من جزئيات العمل . وحتى لو  
\_\_\_\_إن المسؤولية النهائية تقع على عاتق منظم المؤتمر  
، بحيث يتأكد من أعداد سيارات المشاركين التي  
\_\_\_\_مواقف ، ومن اتساع المواقف ، ومن سهولة  
\_\_\_\_المخارج . وقد يتطلب الأمر تزويد سيارات  
\_\_\_\_بلواصق أو بطاقات خاصة تلتصق على زجاج  
\_\_\_\_بهيلا لدخولها إلى مرآب الفندق ، وبخاصة لأن  
\_\_\_\_إتات أمنية أو مالية أو إدارية معينة في بعض  
\_\_\_\_عمل إدخال السيارة الواحدة إلى المرآب يتطلب  
\_\_\_\_ح بين دقيقتين إلى خمس دقائق . فكيف يكون حال  
\_\_\_\_مواعيدك عندما يكون لديك مئة سيارة لمشاركين في

مؤتمرك ؟ لا شك أن الأمر يتطلب ترتيبا مسبقا وخاصة لأن 500 دقيقة في عمر مؤتمر هي فترة طويلة جدا ، قد تطيح بمؤتمرك كله .

### ج-الاستقبال :-

بعد أن تتأكد من معرفة الجميع بمكان انعقاد المؤتمر ، فإنك يجب أن تلتفت إلى الحالات التي لا بد لها أن تلقى معاملة خاصة كونها من كبار الشخصيات ، بحيث يكون هناك أشخاص في استقبالهم فور وصولهم إلى البلاد التي ينعقد فيها المؤتمر وينبغي أن يكون المكلف بالاستقبال في انتظار المدعو (المهم ) قبل وصول الأخير ، وأن يتابع كل الترتيبات اللازمة بنفسه . أما في المؤتمرات العادية ، فإن من المنغصات التي تواجه المشاركين عدم تمكن الواحد منهم من الوصول إلى قاعة المؤتمر كما يحصل في الفنادق والمجمعات الكبيرة ، وبخاصة أن مثل هذه الفنادق الكبيرة لا تترك لمنظمي المؤتمر احيانا فرصة الإعلان عن مؤتمراتهم في بعض الأماكن .

إن على منظم المؤتمر أو الاجتماع أن يجهز ما يلزم من اعلانات، ولافتات وأعلام، وإشارات تقود المشارك إلى موقع

انعقاد الجلسات مباشرة، ودون عناء، أما عند المدخل، فيجب أن نحرص على أن تضع موظف استقبال (استعلامات) مستقل عن استعلامات الفندق، بحيث يتولى تقديم كل التسهيلات التي قد يحتاجها أعضاء المؤتمر تجنباً لأية مفاجآت غير سارة، إن بعض المشاركين يضيعون أحياناً الشارات (الباجات) الموزعة عليهم مسبقاً، والتي تعين زملاءهم على التعرف إليهم (اختصاراً للجهود وللمتطلبات التعارف) ويجب أن يكون موظف استعلامات المؤتمر جاهزاً لتقديم مثل هذه الخدمات، وللتأكد أيضاً من هويات المشاركين، إذ أنك لا تريد أن يكون مؤتمرك ساحة مفتوحة لكل من هب ودب، إن الضوابط التنظيمية، والمتطلبات الإدارية لمؤتمرك من حيث الاستقبال وإيصال الأعضاء إلى الموقع، (حيث يصل عدد المشاركين في المؤتمر إلى 500 عضو مثلاً)، إن الأعضاء لا يصلون إلى الموقع دفعة واحدة، ولكن هناك فترة ذروة تحتاج فيها إلى مضاعفة جهود الاستقبال والتسجيل، وتسليم جداول الأعمال، أو برامج الجلسات... الخ ويمكن توزيع المهام على أكثر من موظف استقبال : كأن يكون هناك موظف لمعالجة استقبال المشاركين الذكور مثلاً، وموظفة أخرى لمتابعة المشاركات . (عندما يكون هناك توزيع بنسبة معقولة من الذكور والاناث بين المشاركين . أو يمكن (إذا كانت غالبية لمشركين

من جنس واحد ) أن تتوزع المهام على أكثر من موظف حسب القاعدة التالية :

● موظف الاستقبال الأول : يعالج شؤون من تبدأ أسماءهم بالحروف من أ - س .

● موظف الاستقبال الثاني : يعالج شؤون من تبدأ أسماءهم بالحروف من س - ي .

أو يمكن أن تتوزع المهمة على الموظفين حسب اختصاصات المشاركين، ففي مؤتمر لشركة هندسية مثلاً يمكن أن يعين عدد من موظفي الاستقبال حسب :

● مهندسو الإشراف عند الموظف رقم 1

● مهندسو التنفيذ عند الموظف رقم 2

● مهندسون معماريون عند الموظف رقم 3

ولا تخفى أهمية هذا التوزيع لضمان حسن الاستقبال، وتوزيع الشارات وجداول الأعمال... إلخ، وبخاصة إذا كان

الموظف قادرا على التعامل مع الشارات، وتم ترتيبها أمامه بشكل متسلسل حسب الترتيبات الألف بائي أو الأبجدي .

كما يجب على الموظف أن يطابق قوائم أسماء المشاركين كما هي في السجلات المركزية للمؤتمر مع الشارات التي استلمها وأن يتأكد من عدم وجود بطاقات مفقودة أو ضائعة ، لأن ضياع شارة واحدة قد يربك عملية الاستقبال كلها.



إن من المهم في عملية الاستقبال أن تيسر عملية التعارف  
واللقاء بين المشاركين إلى أقصى حد ممكن من خلال :

● وضوح الأسماء والمهن على الشارات ،  
بحيث لا يحتاج أي مشارك إلى التعريف بنفسه ، أو ينتظر  
حتى يقدمه الآخرون ، لأن عملية التقديم الذاتية أو من قبل  
الغير قد تكون مربكة أحيانا، وقد تعتورها بعض مظاهر عدم  
حسن التصرف من بعض الاعضاء ، والشارة (الباجة)  
الواضحة تغنيك عن كل ذلك، فإذا احس مشارك باهتمام نحو  
مشارك آخر ، فكل ما هو مطلوب منه هو النظر إلى الشارة،  
ومعرفة الاسم والمهنة .

● عندما يلف المؤتمر إلى قاعة  
الاستراحة بعد انتهاء اجراءات التسجيل، فإنهم يجب أن يجدوا  
توزيعات دائرية مفتوحة ، كي يجلسوا إليها، وإذا كان لا  
يفضل أن تكون الموائد لا تتسع إلا لشخصين، فإنه لا يفضل  
أيضا أن تكون واسعة إلى درجة لا يستطيع الجالسون إليها أن  
يتحدثوا مع بعضهم بسهولة، إن موائد بقطر متر واحد قد  
تكون مناسبة لجلوس كل أربعة أشخاص معا، أما إن أراد  
عضوان الوقوف معا، فيجب أن يتيح لهما توزيع الموائد هذه

الفرصة من خلال كفاية المساحات المتوفرة بين المقاعد والموائد.

أخيرا ، فإن المتأخرين عن موعد افتتاح الجلسات يعطون انطبعا سلبيا عن المؤتمر، وينبغي على مدير المؤتمر أو الاجتماع، أن يلقي نظرة على الشارات المتبقية أمام موظف استعلاماته حتى يكون صورة واضحة عن عدد المتأخرين أو المتغييبين، والمتأخرون يحدثون أرباكا لغيرهم عند دخولهم القاعة أثناء انعقاد المؤتمر، كما أنهم يربكون أنفسهم ، لأن الواحد من هؤلاء يجد نفسه غير قادر على مجاراة زملائه الذين سبقوه بالحضور .

أن مدير المؤتمر، بصفته الشخص الذي ينسق كافة النشاطات يجب أن يكون على اتصال مباشر بطاقم العاملين معه، ولم يعد هذا الاتصال مشكلة بفعل توفر أجهزة الهواتف الخلوية، وعندما يتشاور مع رئيس المؤتمر، ويتأكد من اكتمال النصاب، ومن قلة عدد المتأخرين ، ويحاول ترتيب أمور دخولهم الاجتماع بأقل قدر من الضجة والإرباك، فإنه يستطيع أن يعطي الإشارة المطلوبة لبدء المؤتمر في كل الاتجاهات ... باتجاه الرئيس، وباتجاه المؤثرات الصوتية، كي تطلق ما يلزم من عزف أو نشيد



أو غير ذلك، وبتجاه مؤثرات الأضائة ، وبتجاه موظف  
الاستعلامات ... الخ ، وهكذا يبدأ المؤتمر أو الاجتماع أعماله  
الحقيقية.



## الفصل الرابع

### قيادة الاجتماعات ميدانيا

من المؤكد أنك لن تجد نفسك فجأة ، وقد تبوأَت مركز القيادة في اجتماع ما أو مؤتمر ما، بل لا بد من سبب ما يكمن وراء جلوسك على هذا المقعد قائدا لمسيرة الاجتماع وموجها لها، ويمكن لك مثلا أن نقود اجتماعا، لأن الأغلبية قد انتخبك وأوصلتك عن طريق الترشيح والانتخاب وضمن عملية ديمقراطية إلى موقع قيادة أنشطة المؤسسة التي تنتمي إليها. يحصل هذا مع قادة العمل السياسي والاجتماعي بل والاقتصادي أيضا في بعض المؤسسات ، ويمكن أن تكون نقودك هي التي أوصلتك إلى هرم مؤسسة ما إنها مؤسستك ، وأنت من دفع ثمنها، ومن حقك أن تديرها كيف تشاء، ويمكن أيضا أن تكون شخصيتك القيادية، ومواهبك الفطرية التي صقلتها خبراتك العملية هي التي أوصلتك إلى القمة .

● ويصرف النظر عن العوامل التي أوصلتك

إلى القمة، فإن عليك أن تتذكر المقولة التقليدية : إن الوصول

إلى القمة قد يكون سهلاً، ولكن الصعوبة تكمن في البقاء هناك فترة طويلة، إن عليك أن تعطي القيادة معناها، وليس المهم "أن تجلس في صدر المجلس، بل أن يكون صدر المجلس حيث تجلس". ولا بد هنا أن نذكر بأمرين على غاية الأهمية:

الأول: أن هذا ليس بحثاً في القيادة ومفاهيمها ومؤهلاتها، وإنما هو بحث في كيفية قيادة الاجتماعات والمؤتمرات، أي أن الهدف هو تقديم توصيات عملية ثبت نجاحها، وليس طرح فرضيات نظرية .

الثاني: أن القيادة : هي علم وفن، فهي فن من حيث أنه لا بد من توفر استعدادات وميول وراثية، أو فطرية لدى قائد الاجتماع، من جهة ، وهي علم من حيث أنه لا بد من صقل هذه الطاقة بالممارسة والدراسة، من جهة أخرى.

ويتضح مما سبق أن مهمة القائد في القيادة تبدأ قبل بدء الاجتماع، من حيث التحضير والاعداد والاستعدادات التي سبق أن تطرقنا إليها. أن المؤتمر الذي تم التحضير له جيداً، يساعد القائد في إبراز مقدرته على القيادة ، ويمنحه ثقة المشاركين بدرجة ما، قبل أن ينبس ببنت شفة، إنك كقائد للاجتماع أشبه

بمهندس صمم مبنى ما، وأقيمت له حفلة تكريم داخل نفس المبنى.  
لاشك أن كل مدعو سيلمس مقدار نجاح وعبقريّة ذلك المهندس  
بمجرد أن تطأ قدماه أرض المكان، وبعبارة أخرى، فإن الناس قد  
يشاهدونك تقود سيارتك في أرجاء المدينة، ولكنهم ليس شرطاً أن  
يعرفوا كل المقدمات التي أوصلتك إلى قيادة هذه السيارة بالذات.  
إن نجاحك في قيادة المؤتمر يبدأ منذ لحظة اتخاذ القرار بعقد  
المؤتمر أو الاجتماع، وعندما تنتهي استعداداتك، فإنك تكون قد  
اجتازت الفحص النظري، وبدأت بخلق تصورات وقناعات  
ومفاهيم عن نجاحك، وعن احتمالات نجاح اجتماعك في تحقيق  
أهدافه، وإن إعجاب المشاركين بهذه الاستعدادات يسهم في زيادة  
احتمالات تركيز انتباههم وتكثيف جهودهم من أجل المشاركة  
حتى يسجل لهم هذا الاسهام في هذا العمل الناجح، وعندئذ تبدأ  
حركة المؤتمرات أو الاجتماع على طريق تحقيق أهدافه .  
والمؤتمر أو الاجتماع هو جسم واحد يتحرك بمجموع اجزائه التي  
تتكون بشكل رئيس من رئاسة ومشاركين، ومن أهداف لا بد من  
مفاعلتها مع الأجزاء البشرية المكونة للمؤتمر (من رئاسة  
وأعضاء) وهذه الأهداف تصبح هي متن المؤتمر ومحوره السذي  
تدور حوله وجوداً وعدماً كافة مواقف ومشاعر وتوقعات

وعلاقات ومناقشات ومشاركات الأشخاص الموجودين داخل قاعة الاجتماع .

وهكذا تظهر أهمية العامل البشري، لأن البشر هم الذين يرسلون المعلومات و/أو يتلقونها، ويكونون قناعاتهم ومعتقداتهم على أساسها، ويتخذون بعدئذ ما يعتقدون أنه الأنسب من قرارات و/أو مواقف .

### أولا : أنماط بشرية أم سلوكية

ولأبد أن نلاحظ هنا أن القناعات والمعتقدات قابلة للتغير، إنها ليست مختلفة متباينة من فرد إلى فرد آخر فحسب، بل إنها قابلة للتغير لدى نفس الفرد من لحظة إلى أخرى، هذا ما يقول به العلم الحديث عن آلية عمل الدماغ البشري، وهو ما يصدقه الواقع اليومي من حولنا إن هناك توجهان في هذا المجال لا بد أن نشير إليهما :

الاتجاه الأول الذي يدافع عن الثبات في صفات الإنسان الشخصية، والتطبيق العملي لهذا الاتجاه يمكن تلخيصه على الشكل التالي:

هناك نوعيات مختلفة من البشر لا بد أن تجد منها عينات ونماذج في أي اجتماع تقوده، ويتطلب كل نوع منها تعاملًا خاصًا، إذا كنت تريد لاجتماعك أن ينجح، ومن أمثلة ذلك .

● أنك تجد الثعلب الماكر: وهذا شخص له اجندته الخفية غير المعلنة، وله أساليبه الخاصة في العمل إذ يحاول فرض المقدمات المناسبة القادرة على إيصاله إلى أهدافه الحقيقية، لنفترض أن مثل هذا الشخص يريد تغيير مجلس الإدارة، إنه لا يطالب بذلك مباشرة ، بل يحاول أن يبحث عن الأسباب الموجبة للدعوة إلى عقد اجتماع هيئة عامة، للمساهمين مثلاً، كقائد يقود الاجتماع ، فإنك يجب أن تكون قادراً من خلال خبراتك السابقة على تحديد الهدف الحقيقي، وأن تستدرج (الثعلب) من حيث لا يدري باتجاه الكشف عن جول أعماله الخفي الخاص والاعلان عن هدفه الحقيقي ، قبل أن يستولي على مسارات نقاش المؤتمر، أو "يختطف الاجتماع إلى جهة غير معلومة " للمشاركين الآخرين.

● كما أنك قد تجد مشاركا (ضفدعا) .. يقفز بسرعة على موائد الحوار، ويهرف بما لا يعرف أو يعرف،

وينشغل - وينشغل الآخرون معه - بالاجراءات الشكلية ،  
وبتكوين المحاضر ، وبأسماء المتأخرين في الوصول إلى  
مكان الاجتماع ... إنه يختلف تماما عن الثعلب، ولكنه  
يشترك معه في النتيجة النهائية : إلهاء المشركين وحرف  
المؤتمر عن أهدافه، ومع الضفدع لا بد أن تبتكر وسائل  
تجعله عونا لك، لا حربا عليك: دعه يهتم بضبط توزيع  
جداول الاعمال، واترك له أمر متابعة توزيع محاضر  
الاجتماعات، أو المداخلات وتنظيم أوراق العمل، إنه يريد أن  
ينتقد ، فاحرص على أن يقوم بالأعمال التي يعشق ممارستها  
نقد الآخرين عندما يقومون بها.

● وقد تجد (الزرافة)، وغالبا ما تكون من  
إحدى المشاركات التي وصلت إلى مقعد الاجتماع بحكم ملكية  
اسهم معينة في شركة ما، أو بحكم كونها مديرة تنفيذية لدى  
إحدى المؤسسات أو الشركات المشاركة في أعمال الاجتماع  
أو المؤتمر، ومثل هذه المشاركة (بكسر الراء) قد لا تهتم  
بالتفاصيل العملية إلا بمقدار تأثير هذه التفاصيل على  
اوضاعها الشخصية، المهم عندها (أو عنده) أن لا يخرج أي  
أمر عن حدود اللياقة الشخصية، أو الكياسة ، وأن لا يصل أي



نقاش إلى جرح المشاعر الشخصية أو الخاصة، هنا تأتي المجاملة حتى على حساب العمل لدى هذا النوع من الناس، وعليك أن تساعدك على النزول إلى أرض الواقع، ولكن بحذر شديد يجنبك ويجنبهم ويجنب الاجتماع لي احتمال ارتطام أو اصطدام.

● وقد نجد مشاركا (غزالا) يقفز بن موضوع إلى موضوع دون تركيز، وعقله في ساقيه، وساقاه في سباق مع أذنه، وعقله لا يستطيع ضبط استجاباته على ضوء المؤثرات والمعلومات التي يتلقاها، والمشكلة مع الغزال هي أن هناك مواضيع كثيرة تستغزه أو تخيفه، ولا يطيق لها نزالا، ولا يتحمل أية مواجهة، وبالتالي من الصعب أن يحتمل المناقشة المستفيضة لأي موضوع، إنه يريد طرح بند ما على جدول الأعمال وتحويله إلى التصويت مباشرة، وقبل اضاءة مختلف زوايا هذا البند ومناقشتها، والضيق والتسبرم اللذان يبيدهما الغزال أثناء المناقشات، وطول فترات تناوبه، وحركات الأعراب عن الملل التي يقوم بها، كل ذلك، مما يؤدي إلى توتير اجواء المؤتمر، والتعجل في الوصول إلى النتائج، يجب أن نراقب عدد الغزلان في اجتماعك، لأنها إن

كثرت ، فقد تنفض من حولك عند أية مرحلة حساسة، وتظل وحده، أما إن كان هناك غزال واحد، فحاول أن تؤجل البنود والمواضيع التي تهمة إلى أن تشعر أنت بمظاهر الضجر والتبرم البادية عليه، إن الغزال إذا تكلم في بداية الجلسة، فإنه لن يحتمل البقاء بعد ذلك إلى نهاية الاجتماع، وإذا أجلت مشاركته أو حديثه إلى نهاية الاجتماع ، فإنك لن تضمن أن لا ينسى ما يريده ، أو أن لا يفقد حماسه للموضوع برمته.

● ولا يخلو أي اجتماع من (أسد) يسعى للسيطرة على الاجتماع بالقوة المجردة وبشكل صريح ، وقد يستوعب الأسد وجود مخالفين له في وجهة نظره، ولكن المشكلة معه أن حيزه الفيزيائي واسع جدا ونطاقه الحيوي بعيد المدى فإذا كان الأسد عضو مجلس إدارة فإن أي حديث سلبي عن أي مستوى من مستويات الإدارة لا بد أن يستفزه، وإذا كان الأسد موظفا قديما فإن أي حديث عن أي مظهر بيروقراطي قد يعتبر اساءة شخصية بحقه ، يجب أن يعرف الأسد حدوده دائما، ولعل اللجوء إلى التصويت قد يكون هو الحل الأخير إذا شعرت أن الأسد سيلجأ إلى المواجهة المكشوفة، ومن حسن الحظ، أن الأسد لا يبال بالجميع ،

وتادرا ما يشتبك مع الضفدع مثلا، كما ويمكنك أن توظفه في مواجهة الثعلب بسهولة.

وهكذا يفترض مؤيدو هذا الاتجاه أن هناك نماذج شخصيات ثابتة، وأنه يمكنك بعد تحديد نوعية الشخص الذي يقابك أن تحدد شكل التعامل معه بكل يسر وسهولة .

أما الاتجاه الثاني، فيقوم على أن لا مجال للحديث عن ثبات شخصية أي إنسان، وأن محاكمة السلوك تختلف تماما عن محاكمة الأشخاص.

ويمكن اختصار التطبيق العملي لهذا الاتجاه ضمن ما يلي :

" إنني أقيم الكلام، ولا أقيم المتكلم، ولا توجد نمطيات شخصية جاهزة، والسلوك الانساني متقلب متغير بتغير الظروف الموضوعية المحيطة به، وهنا لا تتم ادانة المخطئ شخصيا، بل تتم ادانة السلوك الخطأ ، وإذا كان قول ما غير صحيح، فإنه هذا لا يعني أن القائل كذاب، وليس شرطاً أن يكون السلوك صحيحا أو خاطئا، بل انه قد يكون صحيحا في موقف ما ، وخاطئا في موقف آخر، وبالتالي، ينبغي عدم تقسيم الناس تقسيما قطعيا، بل يكفي تقييم السلوك، وتحديد ما إذا كان مناسبا أم غير مناسب .

إن قائد الاجتماع لا بد أن يواجه الكثير من الغنت والتعب، إذا آمن بهذا التوجه في معاملة المشاركين، إنه توجه من يريد أن يبني عملاً مؤسسياً لا أن يكتفي بإدارة اجتماع، لأنه يكون عندئذ بحاجة إلى ضمان استمرار تقدم الاجتماع نحو أهدافه، ولكن ضمن الخطة الشمولية لتقدم المؤسسة. لدى دعاة التوجه الأول يكون الاجتماع ونجاحه هو الهدف إضافة إلى استمرار توجيه الاجتماع، ضمن خطة توجيه شاملة لعمل المؤسسة، لدى دعاة التوجه الثاني، ولكن الآخرين ينظرون إلى نجاح الاجتماع على أنه هدف جزئي مرتبط باجتماعات وإجراءات أخرى تهدف إلى تحقيق هدف استراتيجي شامل للمؤسسة ككل، في الاتجاه الأول يكون الاجتماع هو الكل ولدى الاتجاه الثاني يكون الاجتماع جزءاً من كل .

### ثانياً: البدائل : الشرط الأساسي لنجاح الاجتماع.

لو نظرنا إلى مجمل ما تتطلبه قيادة الاجتماع الناجح، لوجدنا أنه لا بد أن يندرج ضمن واحدة أو آخرى من التصنيفات التالية:

أ. من حيث الأهداف .

- المبادرة إلى عمل ما ،
  - الحفاظ على عنوان أو موضوع معين ومتابعته،
  - حشد المعلومات وتوفيرها،
  - مقارنة حجج مختلفة ووجهات نظر متناقضة،
  - تلخيص اوضاع ما ، أو وجهات نظر ما ،
  - تمحيص امكانية الوصول إلى قرار ،
  - تطوير خطة عمل .
- ب. من حيث التفاعلات اللازمة :
- تشجيع المشاركة ،
  - ومراقبة تطور المشاركة وسيرها ،
  - تشجيع السلوك التعاوني المتعاقد،
  - استطلاع ردود الأفعال والمشاعر المختلفة،

- تعزيز وتسهيل تبادل المعلومات الراجعة في مختلف الاتجاهات .

ج. ومن حيث الأمور البنيوية اللازمة:

- تطوير جداول الأعمال،
- بيان الأهداف،
- إدارة الوقت،
- استخدام المتاح من وسائل وآليات، تسجيل المعلومات وعرضها؛ وتحليلها،
- توزيع الانوار،
- آليات اتخاذ القرارات المختلفة،
- ارساء القواعد الأساسية اللازمة لكل عنوان من العناوين العريضة السابقة.

ولنأخذ الآن مثالا تطبيقيا يتعلق بالبنية اللازمة لإدارة جلسة صناعة قرار ما:

بدهي أن أول ما يحتاجه قائد أي اجتماع كهذا هو تحديد الهدف المطلوب، وبيان هذا الهدف، والتأكد من وضوحه لدى المشاركين، وتقصي وتحديد الحلول التي قد يطرحها / أو يرغب بطرحها بعض المشاركين، ومعرفة رغبات وتوجهات المشاركين فيما يتعلق بالقرار المطلوب اتخاذه، إضافة إلى وضع معايير واسس التقييم لكل خطوة قبل ، وأثناء، وبعد اتخاذ القرار.

ولنفترض أنك تعمل مديرا في شركة مقاولات، وقد طلب منك مجلس الإدارة قيادة اجتماع حول عدم استخدام عمال الشركة، للنظرات الواقية، من الأشعة، بعد أن تبين أن عمال لحام المعادن، لا يستخدمون النظارات المصروفة لهم، مما يعيق العمل، ويلحق خسائر مالية بالشركة، وبخاصة بعد أن دخلت الشركة في اشكالات مع شركة التأمين الصحي.

تلك هي الخطوة الاولى، وقد تحدثت ضمن عبارة " عدم استخدام العمال للنظارات الواقية" وأصبح عليك الآن ، أن تتصل بمختلف الجهات ذات العلاقة بهذا الموضوع:

- فهناك مجلس إدارة الشركة وضرورة اطلاعه على التطورات ومشاركته في الاجتماع.

- وهناك شركة التأمين ، وضرورة اخذ وجهات نظرها، حول رفع أسعار التأمين ، جراء كثرة الاصابات بين العمال.

- وهناك ممثلو العمال : داخل الشركة،و/ أو ضمن نقابة العمال التي ينتسبون إليها .

- وهناك القسم المالي في شركتكم .

وبعد أن تشاورت مع الجميع ، وتم تتسيب أسماء المشاركين، ووضع جدول الاعمال، وتحديد موعد ومكان الاجتماع ، وتوزيع جدول الأعمال ، فإنك تجد نفسك وجها لوجه، أمام هدف واحد، ووجهات نظر وحلول متناقضة تمام التناقض، فمندوب نقابة العمال ، شخص صدامي جدا، ويبدأ النقاش دائما من التهديد بإعلان الاضراب، ومندوب قسم السلامة العامة في الشركة يقرع العمال ويؤنبهم لعدم استخدام النظارات الواقية بل إنه يتهم بعضهم ببيع نظاراته، أما مندوب شركة التأمين، فإنه يبسط جداوله ومعلوماته (العنيدة) جدا، والتي تقول باختصار



وصلاية أن استمرار تغطية برنامج التأمين بهذا القسط ، هو ضرب من العبث والخسارة المباشرة لشركته، أما مجلس إدارة الشركة فهو مصر على عدم تحمل أية مخاطر اضافية اخرى، ويعلن منذ البدء أن موازنة الشركة لا تسمح بدفع ملزم واحد زيادة لفاتورة التأمين الصحي مهما كان الوضع، حتى لو أدى ذلك إلى تصفية الشركة، إنك الآن في ورطة ، فلنبحث معا عن المخرج:

لنفترض الآن، انك تريد اضاءة كل جوانب المشكلة ، ووجدت نفسك مضطرا بالتالي إلى الاستماع الى كافة جهات النظر ... إنها عملية جدل معقدة، ويبدو لك أن الهدف هو تسجيل نقاط في المناقشات وليس الوصول إلى قرار صائب ، وهكذا تجد نفسك بحاجة إلى عشرات الاجتماعات وليس إلى اجتماع واحد، وهنا تظهر الكلمة السحرية : " البدائل ! " ، يجب أن تكون بدائلك جاهزة، لكل احتمال مهما كان بعيدا، يجب أن تفكر في كل شيء...انظر مثلا إلى مائدة الاجتماع، وتخيل أن اجتماعك انتهى بإشتباك بين الحاضرين يتم لثناء تبادل الكلمات، ثم الكلمات ، ثم الأواني الموجودة على الموائد، لماذا تركت منافض السجائر الزجاجية الثقيلة ، وقوارير المياه الزجاجية أمامهم؟...لا شك أن الخسائر (البشرية) ستكون اقل لو كانت الانية بلاستيكية لا

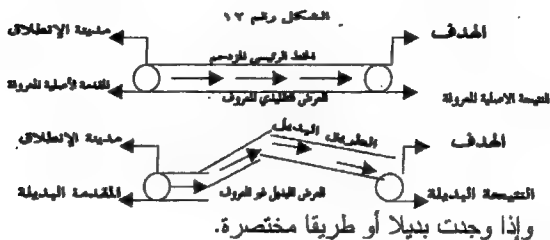
زجاجية، ولو أن المقاعد كانت أثقل قليلا، لما أمكن استخدامها كمقذوفات يستخدمها طرف ما لاقناع طرف آخر بوجهة نظره !

"البدائل" يجب أن تكون جاهزة... فإذا شعرت أن النقاش الشفهي لن يوصل إلى أية نتيجة ، فأجل الاجتماع ، إلى موعد لاحق يقدم قبله كل مشارك ورقة عمل مكتوبة إلى رئاسة الاجتماع، بحيث تعرضها على المشاركين الآخرين ، وبالتالي يتم اختصار النقاش الشفهي إلى أدنى حد ممكن في الاجتماع القادم.

و "البدائل" يمكن أن تشمل المشاركين أيضا، إذ قد تجد أحيانا، أن من الأنسب إلغاء هذا الاجتماع ، والمطالبة بعد ذلك بممثلين آخرين أكثر روية واوسع رؤية.

كما أن البدائل يمكن بل يجب أن تشمل الأفكار المطروحة، إن كل حقيقة مسلم بها تبدو صائبة، وأي طرح جديد قد يكون موضع شك، لنفترض أنك تريد السفر إلى موقع ما بين مدينتين، وقت نزوة الازدحام، إنك تستطيع أن تقود سيارتك على الطريق المعتاد، وتحمل وعاء هذا السفر، وتتجرع مرارته مستكينا إلى (قنرك) هذا، ولكنك تستطيع أيضا، أن تحضر خارطة وتقتش عن

طرق بديلة، أو أن اتسأل أحد معارفك ممن يعرفون المنطقة جيدا،



فإنك ستشعر بالارتياح والشك في بادئ الامر، بل إنك قد ترفض فكرة السير على الطريق البديل كلية، وأما إذا وافقت ، فإنك ستلاحظ أن قيادتك لسيارتك اختلفت، وأنت لا تقود سيارتك على هذا الطريق بنفس الثقة المعتادة بالنفس، التي تتطلى بها وأنت تقود سيارتك على الطريق المعتاد .

أن الفكرة البديلة، إن الطرح الجديد يظل موضع حذر إلى أن تثبت صحته فيما بعد، ضمن ما يسميه علماء النفس "بالادراك اللاحق" أو المتأخر، لذلك يجب أن تكون بدائلك مقنعة من حيث تشابه مقدماتها ونتائجها مع المقدمات والنتائج التقليدية، أو المعروفة لدى المشاركين، بحيث لا تثير افكارك الجدية استهجان الآخرين، أي أن عليك أن تبدأ معهم من حيث هم، كي توصلهم

إلى حيث تشاء ، وكلما كان طريقك الجديد معروفا لهم أكثر ، كلما نجح البديل الذي تعرضه بشكل أفضل.

إن عليك أن تتذكر أنك لست الوحيد المؤهل أو المكلف بالبحث عن بدائل واختراعها إن لم تكن موجودة- بل إنك يجب

أن تشرك الآخرين معك في هذه المهمة الصعبة؛ ويمكن أن يتم ذلك عن طريق فردي، أي أن يطرح كل فرد ما لديه من أفكار بديلة يجري تداولها علنا من قبل الجميع، أو عن طريق مجموعات عمل\*، بحيث تسمى لكل مجموعة أهدافها، ويكون واجبها توليد بدائل وعرضها على اجتماع لاحق ، ويمكن في حالات أخرى أن يتدخل رئيس الاجتماع بطرح كلمة أو جملة\*\*

---

\* Nominal group.

\*\* Brain storming.

تغير مجرى الحديث وتفتح الاذهان على حلول بديلة محتملة،  
ومهما كان الشكل فرديا او جماعيا، فإن المهم هو قدح زناد الفكر،  
أو ما يسمى بالعصف الفكري، حيث تستجر الافكار بعضها  
بعضا، أو تتداعى ولكن بشكل قصدي ممنهج ومحدد الهدف ،  
ويتطلب الأمر هنا وعيا للمدارس الفكرية العاملة في هذا الميدان،  
ولعل من أهمها في العصر الحديث مدرسة التفكير الجانبي التي  
أسسها الفيلسوف المالطي الاصل، الامريكي الجنسية د. ادوارد  
دي بونو، والفكرة العامة التي تقوم عليها هذه المدرسة هي أن  
التفكير علم يمكن لا بل ينبغي تعلمه من أجل توليد مفاهيم  
وتصورات ومعتقدات جديدة، لأن هذا هو العمل الاصلي لدماغ  
الإنسان كجهاز صانع للنماذج ذاتي التنظيم، ويطول الحديث عن  
الأساليب المختلفة لابتداع بدائل جديدة، إنما نركز هنا فقط على  
بعض النقاط الأساسية العامة :-

- توجيه الدعوة للأفراد أو المجموعات لطرح أو  
كتابة ما لديهم من أفكار.

- تدوين كل الافكار المقدمة أو المطروحة.

- عدم اعتراض مجرى التدفق الحر للأفكار ، سواء بالجدل أو بمحاولة تقييم كل فكرة، لأن الهدف في هذه المرحلة ليس اتخاذ قرار حول فكرة واحدة، بل محاولة التعرف إلى أكبر عدد ممكن من الأفكار، كما أن النقاش المطول يفسد هذه العملية إلا فيما يتعلق بتوضيح الفكرة الغامضة أو التي تستغل على افهام المشاركين .

- لا تضيق زرعاً بكثرة الأفكار، وإذا واجهت نقصاً فيها، فادفع الجلسة للاستراحة ، ولاحداث حالة من الراحة العقلية يمكن بعدها مواصلة العمل.

- لا تسمح اطلاقاً بأية استهانة من قبل أي مشارك بأية فكرة يطرحها زميل له، ولو أدى ذلك إلى اتخاذ اجراءات عقابية، بحق المتهم.

إن الطرافة الذكية أو الملح الفكرية لا بد منها لاجترار أفكار جديدة، ولكن هناك فرقاً بين الطرفة الذكية وبين ايذاء مشاعر الآخرين أو الاستهانة بأرائهم.

وبعد هذه المحاولة السريعة للعثور على البدائل، فإننا نعود إلى الاجتماع الذي تحول إلى ورطة حول عدم استخدام النظارات

الواقية ، فكل مشارك متشبث بمواقفة ، والنقاشات لن تؤدي إلى أية نتيجة ، لعلك قد نسيت شيئا ، أجل إن رجال الإدارة ليسوا كرجال الموقع، والمتابعة على الأرض غير الأرقام في السجلات، لأن الأرقام يمكن تطويعها وتحويرها بما يناسب هوى ما، أو مصلحة ما، لماذا لم تفكر قبل عقد الاجتماع بزيارة عدد من مواقع العمل شخصيا ومعاينة العمال، والاستماع منهم، ومعرفة مواقفهم من النظارات الواقية؟ أن كل نشرات التوعية في الدنيا لا يمكن أن تقنع عاملا بوضع النظارة الواقية، فما العمل؟

قبل البحث عن الحل، لا بد من معرفة السبب ، لقد كانت هناك مشكلة مشابهة واجهت شركات المناجم في جنوب افريقيا (أيام السبعينات) وتتمثل في أن عمال الحفر يرفضون وضع أجهزة عزل الصوت على آذانهم بحيث يتعرضون لمخاطر فقدان السمع، وبعد ابحاث مطولة تبين أن المهندسين والنظار ( أي كبار المراقبين) لا يضعون هذا الاجهزة العجيبة على آذانهم وبالتالي ، فإن من يضع هذا الجهاز، إنما يضع علامة تنشير إلى أنه عامل في أدنى السلم الوظيفي ، إذ لو كان مهندسا لما وضع هذا الجهاز على أذنيه .

وعند هذه النقطة، أصبح الحل واضحا تماما : " على كل العاملين من مختلف الرتب، سواء كانوا عمال حفر، أو مراقبين أو مهندسين أن لا يدخلوا مواقع العمل إلا وهم يضعون أجهزة الصوت على آذانهم ". هذه المساواة أدت إلى تلاشي هذه الظاهرة، ولك أن تتخيل كيف أن رفض المجازفة بالهيبية الجوفاء يجعل عاملا بخاطر بفقدان سمعه، وبنفس الطريقة ، يمكن معالجة مشكلة النظارات الواقية :إن كل ما تحتاجه هو مهلة لمدة شهر أو نحو ذلك من بقاء الوضع على ما هو عليه ، حتى تكتشف السبب الحقيقي للظاهرة السلبية المعنية، وتنجح مؤتمر من حيث الإجراءات، ومن حيث الأهداف المرحلية والاستراتيجية على حد سواء، ولكن عليك أن تعرف دوما كيف تلقي أحبارك في المياه الراكدة، انك المشارك الرئيسي في المؤتمر ، وعليك أن تبقي شعلة النشاط متوهجة، فلا تؤجل المواضيع ولا ترفع الجلسات إلا عندما تشعر انك تؤمك أن تصل إلى طريق مسدود.

### **ولادة القرار : الحسم بين البدائل**

مهما كانت نوعية المؤتمر أو الاجتماع الذي تقوده، فإنك محتاج آخر الأمر إلى الأخذ ببدل واحد من بين بدائل كثيرة،



واتخاذ قرار واحد ترجح كفته على بقية القرارات المحتملة، فكيف  
تتخذ القرار؟

● يمكن أن تكون ديكتاتوريا، تتخذ ما شئت من  
قرارات وتجعل دور بقية المشاركين استشاريا  
فقط.

● ويمكن أن تكون ديمقراطيا (معتدلا) ، فتأخذ  
القرارات من خلال التصويت، بالأغلبية النسبية  
(أكثر من ثلثي الأعضاء) أو بالأغلبية البسيطة  
(النصف زائد واحد) ، ويمكن أن تعطي الرئيس  
صوتا عاديا، ويمكن أن تعطي الرئيس صوتين في  
حالة تساوي الأصوات .

● ويمكن أن يعطل أي قرار لا يحظى بالإجماع ، أي  
أن يكون الإجماع مطلوبا لاتخاذ قرارات معينة.

وكريس للاجتماع ، فإنك قد تكون (المساهم) الرئيسي في  
وضع الالية المناسبة لاتخاذ القرار، ويمكن أن تكون هذه السياسة  
موضوعة سلفا من قبل المؤسسة التي تمثلها، وما عليك سوى  
مراقبة حسن أداء وتنفيذ هذه السياسة، المهم في الحالين أن تتأكد

من سلامة الإجراءات المتبعة ، ومن اقترابك من تحقيق الأهداف  
الموضوعة للاجتماع .

لقد مضت فترة شهد العالم كله أثناءها توجهها كاسحا نحو  
الديمقراطية ، وأصبحت هذه الكلمة السحرية تعني ضمن أهم  
معانيها القبول، بحكم الاكثرية ولكن السؤال الذي يظل ماثلا: هل  
الاكثرية على صواب دائما؟ وهل يمكن للمؤسسات أن تسير على  
طريق التطور البطيء في عالم اليوم السريع الايقاع في كافة  
مناشطه ومجالاته؟ وكيف يمكن للتوفيق بين هذا البطء الناجم عن  
(بيروقراطية) الإجراءات الديمقراطية ، وبين روح المبادرة  
الوثابة المتحفزة إلى كل جديد والمتحيزة إلى كل فكرة آخذا ؟ إن  
المبادرة الفردية لا تزال تعتبر من أهم روافع النهضة المعاصرة ،  
فكم من الافكار الجديدة خنقت باسم الديمقراطية؟ وأنت كرئيس  
لاجتماع ماذا تفعل عندما تشهد وأد مشروع نهضوي لمؤسستك  
لأن أغلبية المدراء رأوا فيه خروجا على المألوف من أنماط  
الإنتاج أو آليات العمل؟ وفي المقابل فما الفائدة من فرض قرار لا  
يحظى بتأييد واسع، ولا يتحمس لتطبيقه من سيتولون أمور  
متابعته ؟ لا بد من إقامة توازن دقيق يضمن للأفكار الجديدة

المجدية أن ترى النور، ويضمن للقرار تأييدا يكفي لانجازه على أرض الواقع .

وهذا التوازن لا بد أن يكون مكتوبا ضمن اللوائح الأساسية التي تضبط عمل المؤسسة، بحيث يضمن مرونة الحركة ضمن المعطيات الأساسية التالية :

1. الاقتراع / التصويت: ويمكن اللجوء إليه في :

أ. الاجتماعات والمؤتمرات التي يشارك فيها عدد كبير من الأشخاص (أكثر من عشرين شخصا مثلا) ، لأن إفساح المجال أمام كل مشارك للنقاش، سيطيل امد الجلسات إلى ما لا نهاية، ودون الوصول إلى أية نتيجة.

ب. في حالة الرغبة في الخروج من مأزق الجدل، وعند تضارب المصالح أو الآراء بشكل يستحيل معه التوفيق بينها .

ولا بد هنا من مراعاة زيادة قاعدة المؤيدين إلى أقصى حد ممكن، ساء من حيث القدرة على اقناع اكبر

عدد ممكن من المشاركين بالقرار، أو من حيث اشتراط توفر أغلبية قوية لتمرير القرار، كأن يشترط الحصول على موافقة ثلثي الاعضاء، لان تمرير قرار ما بأغلبية النصف زائد واحد، يؤدي احيانا إلى الخروج بقرار لا يتحمس له نصف الجسم المعني بمتابعته، مما يعني في النهاية الفشل في انجاح الهدف الذي اتخذ القرار لأجله أصلا.

## 2. الإجماع : ويمكن اللجوء إليه في حالات :

أ. وجود انسجام مطلق بين المشاركين في المصالح والاهتمامات، ولا يحصل ذلك بالطبع إلا عندما يكون واضحا للمشاركين تمام الوضوح أن القرار موضع البحث سيؤمن ربحا ما ، أو سيوقف خسارة متراكمة، أو نحو ذلك .

ب. في المواضيع الاستراتيجية التي تؤثر على المصير النهائي للمؤسسات، مثل قرارات الدمج الاختياري بين الشركات ، أو قرارات حل الهيئات أو الجمعيات ...الخ، ومن

الواضح أن الإجماع لا يحصل طوعا في كل الحالات ، إذ لا بد أحيانا من مناورات واسعة النطاق، وممارسة ضغوط وشراء حصص ...الخ.

والميزة الرئيسية للإجماع تكمن في أن لقرار الناجم عن إجماع يحظى بدعم الجميع، ويمضي الكل ساعيا وراء تطبيقه بنجاح ، أما المشكلة الرئيسية فيه فهي أنه يبدو حلما بعيدا في كثير من الأحيان، لأن من الصعب أن يجمع عشرة أشخاص على نفس الرأي .

3. التصويت النخبوي : ويمكن استخدامه عندما تتعدد الأمور وتتشابك، وتتكاثر الاحتمالات ، الأمر الذي يجعل العودة إلى أهل الاختصاص أمرا لا مندوجة عنهن ويمكن أن يتم مثل هذا التصويت ضمن واحد أو أكثر من لتصورات التالية مثلا:

أ. تحويل الأمر إلى لجنة مختصة (إن كانت هناك لجنة مالية وأخرى قانونية) أو تشكيل لجنة يتم انتخاب أعضائها بالتصويت لمعالجة مشكلة أو أزمة ما، ويضمن هذا الشكل عدم تشعب

النقاش والجدل، إضافة إلى زيادة فرص الوصول إلى موقف مهني سليم تجاه المسألة المطروحة.

ب. وعندما تكون الأمور المطروحة ، أو مشاريع القرارات كثيرة ، فإنه يمكن تسمية لجان عمل للاختيار فيما بينها، بحيث يتم اعطاء علامة ما لكل مشروع قرار، ويتم استبعاد المشاريع المتندية العلامات، إلى أن يقتصر العدد على مشروع قرار ، وعندها يتم التصويت العلم لاختيار الأفضل منها .

هذا ويمكن تقييم مشاريع القرارات بإعطاء درجات من عشرة : أي أن مشروع القرار الممتاز يحصل على علامة عشرة من عشرة ، على حين أن أردأ مشروع قرار يحصل على درجة واحد من عشرة ، ويتم عندئذ مباشرة إسقاط (استبعاد) كل المشاريع التي لا تحصل على خمسة من عشرة ، فينقلص عدد المشاريع المطروحة . ويمكن تقسيم مشاريع القرارات أيضا على أساس : ممتاز ، جيد ، جدا ، متوسط ، سيء ، وهكذا .

إنها عملية انتخاب ، لقرارات وليس لأشخاص ، وبالتالي  
يمكن التعبير عنها أيضا بقائمة شبيهة بقوائم المرشحين على نحو  
ما شبيه بالشكل التالي :-

مشروع القرار                      عدد أصوات المشاركين المؤيدة

- 1- جعل التأمين الصحي طوعيا:
- 2- تحويله إلى شركة خاصة :
- 3- ربطه بمشروع وطني ما للضمان :
- 4- إلغاء معالجة أفراد العائلة :
- 5- توسيع تغطية التأمين مع رفع مقتطعاته من الراتب الإجمالي:
- 6- توسيع التغطية مع تحميل المؤسسة الزيادة الناجمة عن ذلك:

7-استبعاد أمراض المهنة وتحويلها إلى البرنامج الوطني للضمان الاجتماعي :

8-تغطية الزوج بتأمين الزوجة

9- عدم تغطية الزوج

10- ربط التأمين ببوليصة تأمين على الحياة .

11- عدم ربط التأمين بأية بوالص أخرى .

12- تغطية امراض معينة بشكل كامل

13- تغطية امراض معينة بشكل جزئي

ومن الواضح أن كل عملية نقاش لأي مشروع قرار لا بد أن ينجم عنها خلافات في وجهات النظر ، والاختلاف ظاهرة صحية ، طالما أنه يتم التعامل معه على أنه اختلاف ديمقراطي ، يقارع الحجة بالحجة ، ويؤدي إلى إضاءة كل الزوايا المعتمدة لأي مشروع ، وإلى توسيع الآفاق والمدارك بما يخدم المصلحة العامة. وبشكل يأتي معه القرار الأخير ناضجا ، ويحظى بتأييد الأغلبية ، ويلقى منها كل حماس لمتابعة تنفيذه .



ولكن الخلافات تصبح خطيرة عندما تصل أحد المفترقات  
التالية :-

1- أن تصل إلى حدود شخصية : كما يحصل عند تبادل  
الكلمات الجارحة ، أو الإهانات الشخصية ، أو عندما يكون  
هناك مواقف سياسية أو طائفية ، أو شخصية مقولبة ، تجعل  
من المستحيل أن يتقبل مشارك ما ، ما قد يطرحه زميلته .  
وكان لسان حاله يقول : مع أنني لا أعلم ماذا ستقول ، إلا  
أن ما ستقوله خطأ كائننا ما كان .

2- يجب أن يكون التصور العام هو : لا مانع أن نبدأ مختلفين،  
المهم أن نخرج متفقين . أي أن السياق الطبيعي هو كما  
يلي:

خلاف ← خلاف ← اتفاق

وليس العكس :

? اتفاق ← خلاف ← خلاف

وعلى الرئيس أن يتنبه إلى تطور الخط البياني للاختلافات ، مع  
اقتراب نهاية الاجتماع .

3- من الخطورة بمكان أن يكون الخلاف ناجما عن تصرف فكري، ورغبة في الجدل من أجل الجدل . لأن كثرة الجدل تقصد العمل ، وتورث المال ، وتجعل الوصول إلى نتائج عملية غاية في الصعوبة . وقد لا تكون هناك مواقف مسبقة مقولية تتميز بالتحيز المسبق بين المشاركين ، كما هو في الحالة الأولى الواردة سابقا ، بل يكون الدافع هو "خالف تعرف" أو حب الظهور ، أو الرغبة في المماحكة . وعلى الرئيس أن يتنبه هنا أيضا إلى احتمال كون مشارك ما يريد البقاء في دوامة بند ما ، ولا يريد الخروج إلى معالجة أمور أخرى ، ولعله يريد كسب الوقت مثلا بانتظار تغييرات معينة ، ولتوضيح ذلك نقول :

افترض أن هناك مناقشة لمشروع قرار حول إلغاء العمل الإضافي أيام نهاية الأسبوع . وأن مشروع القرار التالي يتعلق بفاتورة التأمين الصحي . وهناك مشارك لديه معلومة تفيد بأن رئيس مجلس الإدارة سوف يتغير مع حلول موعد الاجتماع التالي ، وأن المرشح رئيسا جديدا هو شخص يتفق مع هذا العضو تماما في آرائه حول التأمين الصحي . لا شك أن هذا المشارك سيفكر على الشكل التالي :

" حسنا ، لأدعهم يخوضون الآن في العمل الإضافي ، فهذا قضية لا تعينني كثيرا .... المهم أن لا ينتقل الاجتماع الحالي إلى مناقشة التأمين الصحي ، لأن الرئيس الحالي له صوتان سيكونان ضدي ، أما إذا أجلت مناقشة الموضوع لما بعد التغيير ، فأنتني سأكسب صوت الرئيس المقبل . لا بد أن ينض هذا الاجتماع إذن قبل إنهاء موضوع العمل الإضافي ، ويجب أن امنعهم من البدء بمناقشة التأمين الصحي ، بكل هدوء ، مستخدما كل ما أستطيع من قدرة على الجدل من أجل كسب الوقت .

وسنأتي لاحقا على المزيد من تقنيات معالجة الخلافات، قبل أن نتحول إلى صراعات . إنما تذكر هنا ، بأن كل رئيس اجتماع لا بد أن يجد في اجتماعه:

- مشاركين صانعي مشاكل
- مشاركين مهم حل المشاكل
- مشاركة محايدين ، بانتظار ما سوف يتمخض عنه الوضع.

إن الرئيس الناجح يقلل من تدخلاته المباشرة، ويحاول جعل الأجنحة المختلفة تعالج مشاكلها ، يجب لا يكون طرفا ، بل راعيا للاجتماع بكل أطرافه . إذ أن من الخطورة بمكان أيضا أن يتصور أي مشارك أو أي تيار داخل الاجتماع ، بأنه إلاين المدلل للرئاسة ، وأن ما يريده كائن لا محالة .

كما أن رعاية الاجتماع ككل تقتضي الإنتباه إلى ما تسمى "بالأغلبية الصامتة". إن الأغلبية الصامتة موجودة في كل تجمع بشري ، ودائما نجد أن النخبة أعلى صوتا من الأغلبية . والمشكلة تكمن في وجود أفكار وحلول كافية غير معروفة في رؤوس بعض الصامتين ، وعلى الرئيس ، أن يجند خبراته كلها، كي ( يخمن) ويكتشف أماكن هذه الأفكار والحلول ، ويخرجها إلى النور . وليس كل صامت يصمت عن حكمة ، فهناك أناس استمروا نصمتهم أفضل لهم وللآخرين وللعمل . ولكن مثل هؤلاء لا ينبغي أن يكونوا داخل الاجتماع أصلا .

مما سبق يتبين لنا أن هناك موضوعين مهمين جدا، لا بد من الإسهاب في تناولهما ، وهما :

● معالجة الصراعات .

## ● تشجيع المشاركة.

### رابعاً : الصراعات وعلاجها

تختلف مفاهيم " الصراع " ومعانيه ، ولكننا لغايات هذا المبحث ، سوف نقصر تعريفنا للصراع على أنه تحول الخلاف من حالة آنية مؤقتة، إلى حالة أكثر ديمومة . أي أن الخلافات عندما تستحكم وتتشابك تتحول إلى صراعات ، وهذه الصراعات :-

قد تكون علنية مكشوفة ، وحينها يكون معروفاً أن شخصاً ما يناصر شخصاً آخر العداء والبغضاء .

وقد تكون الصراعات مخفية مضمرة، لأسباب تتعلق باللياقة العامة ، أو بناء التحالفات ، كأن يكون (س) على علاقة صراع مع (ص) ولكنه يرى أن هذا الصراع لا بد أن يتراجع في مرحلة ما ، وأن عليه أن يتحالف مع (ص) الآن لمواجهة (ع) لأن (ع) هذا خصم عنيد وقوي .

وقد تكون الصراعات معنوية تنور حول الهوية ومظاهر النفوذ ، ومن يأخذ " صدر المجلس " . كما قد تكون الصراعات مادية ناجمة عن تضارب قوي في المصالح، كما يحصل عندما يكون

الهدف هو التنافس على حصة ما من أسهم شركة ما بين شخصين  
أو مجموعتين .

وقد يكون الصراع اجرائيا أيضا ، أي قد يكون ناجما عن سوء  
اتصال، بين شخصين ، نتيجة عدم تفهم أحدهما لرسالة الآخر ،  
أو نتيجة خلل في " الوسط الناقل " ، فكم من صراع نشب بين  
مديرين لا لشيء إلا " قيل وقال " سكرتيرتين بينهما نفور ملأى  
سبب من الأسباب .

إن أي صراع يولد ويتطور داخل اجتماع ما ويسببه يظل من  
السهل التعاطي معه وإخماده، قياسا بالصراعات الأخرى التي  
تتفاقم خارج مكان الاجتماع، وعلى مدى أيام وشهور وسنين ،  
ويأتي مكان الاجتماع وزمانه ليشهدا تفجير هذه الصراعات . إن  
مثل هذا الصراعات المزمنة تتطلب درجة ودراية عالية لإدارتها  
داخل الاجتماع . إن الصراعات التي تدور حول مواضيع  
الاجتماع يجب أن تعالج داخل الاجتماع ، أما الصراعات التي  
يكون الاجتماع ساحة تفجيرها فقط، فقد يكبون من المستحيل  
علاجها ، وبالتالي ، فإن دور الرئيس هنا يكون " إدارة الأزمة "  
لا " حل الأزمة " .

يتبين مما سبق ، أن المهمة الأولى لرئيس الاجتماع وفائدة هي أن يتفهم الإطار العقلي العام لأسباب الصراع ، المحتمل بين المشاركين ، وأن يرسم في ذهنه خريطة مسار واحتمالات تطورات هذه الصراعات المحتملة ، كي يضع احتمالاته ، وأساليب المعالجة التي قد يتبعها عند كل مرحلة .

إن الصراع لا ينشب إلا إذا كان الموضوع المطروح مهما ، بالنسبة إلى الأطراف المعنية والأفراد المشاركين ( باستثناء ما أشرنا إليه من حب الجدل لأجل الجدل ) ، ولا يكون الموضوع مهما إلا إذا تعلق بوجود اختلافات حادة في المفاهيم ، والقيم ، أو المصالح ، أو النتائج المرجوة من الأمر المطروح . لا بد أن يكون الموضوع مهما حتي يدور حول صراع . هذه هي النقطة الأولى ، أما النقطة الثانية ، فهي أن من يبادر و / أو يقود الصراع لا بد أن يكون لديه شعور عام بالنقطة بالنفس ، وبالقدرة على قيادة دفة الموضوع ، وبأنه على اطلاع جيد على كل الأبعاد ذات العلاقة ، أي أن الشعور بالقدرة والاقتدار هو المحرك الثاني للصراع .

أما العامل الثالث ، فهو أن أي طرف مصارع " لا بد أن يشعر بوجود ند له على حلبة الصراع ، وبخلاف ذلك ، فإن رغبته في

إنكاء إوار الصراع تخف . لأن الإنسان بطبعه لا يميل إلى مواجهة من يعتقد جازما أن مقدراتهم دون مقدراته وقدراته بشكل كبير . وفي مواجهة أنواع الصراعات التي قد يواجهها قائد الاجتماع ، فإنه لا بد أن يتذكر ، أنه لن " يصلح الكون " ، وأنه غير مطلوب منه أن يغير نفسيات وشخصيات المشاركين ، بل إنه غير مسؤول عن الحالة العاطفية لبعض المشاركين والتي قد تسهم في إذكاء نار الخلافات ، ومن ثم تأجيج الصراعات داخل قاعة الاجتماع .

إن مهمة قائد الاجتماع تنحصر في تحقيق أهداف اجتماعه ، بأقل قدر ممكن من الضئك والوقت ، وبشكل يحظى برضا أغلبية المشاركين ولا مجال له لأن يفكر بإنهاء الصراعات من العالم ، أو من اجتماعه لمجرد رغبته بأن يتعاطى الجميع مع المواضيع المطروحة بهدوء وموضوعية ، وبروح من التعاون بدل التنافس ، وعليه بعد أن استوعب الإطار العقلي العام الذي واكب ظهور الصراعات ، أن يرسي بنفسه النموذج أو المثال للتعامل مع الصراع على أنه " خلاف لا يفسد للود قضية " ، وتاليا بعض الخطوات الإرشادية العامة التي تعينه في ذلك :



● اعتبار الخلافات طبيعية، ومتوقعة، بل إنها مصدر جيد لتنوع وتعددية مصادر الآراء والمعلومات، مما يزيد من قدرة المشاركين على استجلاء أهدافهم والوصول إلى الحلول الأفضل للمشكلات .

● ويقتضي ما سبق من رئيس الاجتماع، أن لا يتراجع عن أي طرح طرحه، إذا لم يكن هناك سبب للتراجع غير الرغبة في تجنب الصراعات والمواجهة، كما ينبغي أن لا يمنعه الخوف من الصراع من طرح أي أمر مدرج على جدول أعماله، أو يؤمن بأهميته .

● وعلى الرئيس أن يتجنب الاسترضاء ، أو المساومة، مع نوي الأصوات العالية ، كأن يفكر مثلا بأنه يمكن أن يمرر النقطة الفلانية لصالح "س" من المشاركين، كي يضمن سكوته على نقطة أخرى ، إن هذا يشكل خلطا غير مبرر للمواضيع، كما أن المواضيع المطروحة، لا ينبغي أن تتحول إلى جوائز أو مكافآت ، تصرف لهذا المشارك أو ذاك مكافأة له على موقف هنا، أو موقف هناك، فإذا حظيت وجهة نظر "س" بتأييد الأغلبية حول البند رقم 1، فلا ينبغي الخوف من رد فعل ص الصاخب إذا حظيت وجهة نظر س نفسه بتأييد

الاجلبية حول البند رقم 2 أيضا، إن الاجتماع ، ليس مباراة  
يجب أن تنتهي بالتعادل، ولا مكان فيها لغالب أو مغلوب ،  
لأن الاجتماع ككل هو الذي يكسب أو يخسر وليس اشخاصه  
كأشخاص .

● وكرئيس للاجتماع ، فإن عليك أن تعرض مواقفك بعقلانية  
ومنطقية، ولا يعني استماعك إلى وجهات نظر الآخرين ،  
وتفهمك لمواقفهم، أن تدعن لهم تماما في مسألة تعتقد أن  
الصواب قد جانبهم في فهمها . كما أن حزمك وصلابتك لا  
يعنيان أن تثبت بوجهات نظرك بشكل مطلق، بل عليك في  
كل الأحوال أن لا تخل من قناعاتك، ومن تصوراتك طالما  
أنك مؤمن بها، وطالما أن المصلحة العامة هي هدفك وديدتك.

### التعاون بدل الصراع

بعد أن ترسي بنفسك نموذج التعامل مع الصراعات، فإنه يمكنك  
السير خطوة أخرى، بأن تحل التعاون محل التنافس والصراع في  
أجواء الاجتماع وقد يكون هذا شعارا من السهل طرحه، ولكن  
تطبيقه أمر صعب جدا ، وبخاصة عندما ترتفع حرارة العواطف  
الشخصية داخل قاعة الاجتماع .

إن عليك أن تستحضر الأسباب التي تجعل البشر يميلون إلى التعاون بدل الصراع، وأن تحاول تطبيق المناسب من هذه الأسباب في اجتماعك، فلماذا يتعاون البشر ؟

- إنهم يتعاونون عندما يجد الواحد منهم نفسه أمام خطب لا قبل له به، أو أمام مشكلة لا يستطيع حلها بمفرده، أو أمام خسارة لا يستطيع تحملها - لوحده، إن أفراد كثير من العائلات لا يجتمعون أحيانا إلا عند وجود مشكلة يشعر كل واحد منهم أن لا قبل له وحده بها، أي أن الخطر الخارجي لا بد أن يؤدي إلى وحدة داخلية .

- هذا هو مخاك الأساسي في محاولة تحويل الصراع إلى تعاون : " ليست المشكلة بيني وبينك ، إنما كلانا نواجه نفس المشكلة".

- كما أن كل إنسان يميل إلى التعايش مع الطرف الآخر، بل ويحاول التعاون معه، إذا شعر أن استمرار التصعيد سوف يؤدي إلى "كسر العظم" مع الطرف الآخر ، بأن ينسحب من الشركة ، أو يوقف المفاوضات إلخ، أي أن قدرا من المواجهة، وعدم الرضوخ، تؤدي إذا مورست بشكل محسوب

إلى لجم غلواء الصراع، وإفهام الطرف الذي ينكبه، بأنه إنما يقص الغضن الذي يجلس عليه .

- كما يميل الإنسان إلى التعاون حين يشعر بالمساواة مع الطرف المقابل، وإن علاقته به تستأهل التراجع عن بعض عوامل التفجير، وحين يؤمن أن لا مجال للقول " إما أنا أو هم".

- أخيرا فإن الإنسان يغير موقفه الهجومي المصارع ، بموقف أكثر ليانا ، إذا اتضحت له تصورات ومفاهيم جديدة، كانت غائبة عنه، أو وصلت إليه سابقا بشكل خاطئ نتيجة سوء اتصال أو نحوه .

ومن المهم أن نلاحظ أن التعاون لا يصبح بديلا فوريا للصراع بل إن هناك اشكالا أخرى للتعاون غير المباشر : فالمهادنة قد تصبح شكلا من أشكال التعاون المبتدئ، أي أن طرفا مغنيا للصراع قد يخشى رد فعل ( أو انتقام أو عقاب) الطرف الآخر ، مما يجعله يميل إلى المهادنة في هذا الموضوع ، وتأجيل طرحه على الأقل ، ولنفترض مثلا أن مشاركا طالب بإعادة رأسملة الشركة في غضون فترة ما ، وأصر على طلبه، وعلى

ادراجه في جدول الاعمال، وهنا هب أحد " أصحاب الرؤوس الحامية" وأعلن أنه إذا أصر على طلب إعادة الرأسملة، فإنه يطلب تصفية الشركة تصفية فورية كائنة خسائر ذلك ما كانت ، على الطرف الذي بادر إلى التأزيم أن يفكر الآن مليا: إن التصفية الفورية ستضر به أكثر من أي شيء آخر ، وحيث أن الطرف الآخر قادر على تبني هذا الطرح لدى مختلف الجهات المعنية، فإن من الأفضل ، السكوت على موضوع اعادة الرأسملة الآن .

كما يمكن تأجيل أي موضوع خوفا من ردود الفعل المحتملة، وتأجيل التفجير يفيد، إذ يوفر فرصة للعمل معاً، قد تؤدي إلى اصلاح المواقف المتباينة، وردم آية هوة قد تكون موجودة بين طرفين .

وعلينا أن نتذكر، أن هناك اشخاصا على استعداد دائم للتضحية بأي شيء تجنباً للدخول في مواجهات أو صراعات مكشوفة مع الآخرين، على حين أن هناك اشخاصا آخرين تظل المشاكسة من سمات شخصياتهم مهما كان الموضوع المطروح، وعليك أن لا توصل النوعية الأولى إلى حد الانفجار، وأن لا تسمح للنوعية الثانية بممارسة هوايتها على حساب الاجتماع ، وعلى حساب الآخرين، مما يتطلب منك أن تغير اساليب عملك

حسب مقتضى الحال، أتتذكر الخلفاء الراشدين ؟ كم كان أبو بكر الصديق رضي الله عنه سمحا لين العريكة، وكيف كان موقفه مع المرتدين ؟ كيف لهذا الشخص المتسامح أن يعلن الحرب الشعواء " لو منعوا عنه عقالا كانوا يؤذونه لرسول الله ﷺ ؟" ... والان ، ما علاقة ذلك بقيادة الاجتماعات؟ المقصود بذلك أن لا تكون شخصيتك مطبوعة بطابع واحد، من الشدة أو المهادنة، بل أن تحاكم المواقف والاحوال وتبني مواقفك على أساسها .

● عندما يفجر أحدهم موضوعا عاطفيا أو شخصيا، كأن يقول : " إنه مصر على ضرورة ضبط التجاوزات الخاطئة في علاقات المديرين بموظفاتهم" فإن عليك أن تلجأ إلى المواجهة العلنية، ولا مجال هنا للتسويات، أو تليين المواقف ، بل لا بد من استخدام الصلاحيات بشكل كامل، وطلب تقديم المعلومات والوثائق، وتحويل الأمر إلى اللجنة القانونية، ولتجمل كل طرف بعد ذلك مسؤولياته كاملة، أن المواجهة لا تعني " الاشتباك بالأيدي" بل طلب التوضيح، وطلب بيان المعلومات والمعطيات التفصيلية ، ومقارعة الحجة بالحجة، إلى أن تنتهي الزوبعة. أي يجب تحويل الصراع من صراع

ذاتي إلى صراع موضوعي ، ونقله من العموميات إلى التفاصيل المعلوماتية الدقيقة .

● لاحظ أنك لم تأت إلى موقع القيادة من فراغ ... إن لديك سلطانك وصلاحياتك وقوتك المادية والمعنوية ، لك متى رأيت ذلك مناسباً أن تفرض الحل الذي تراه مناسباً أكثر من سواه ، ولا يعني ذلك سوء استخدام للسلطة ، أو إفراطاً في الديكتاتورية ، ولا ضير أن يكون هناك تمييز وتفریق بين نوعين من القرارات :

نوع يصدر عن الاجتماع ، وآخر يصدر عن رئاسة الاجتماع . ولا بد من هذا الأجراء عندما تكون هناك حالات خرق لأنظمة داخلية ، أو مسلكيات غير مناسبة من بعض الأعضاء ، تؤدي إلى توتير الأجواء .

أما عندما تجد أن الصراع هو تعبير عن وجود مراكز قوى، فلا مانع من أن تقتحم هذه المراكز ، وأن تحدد القوى التي يمكن أن تلحق وإياها على صعيد واحد، بشكل يمنحك أغلبية لاتخاذ المواقف والقرارات ، وتذكر أنك كرئيس للمؤتمر ليس لديك صداقات دائمة، وإنما لك مصلحة واحدة دائمة وهي انجاح

المؤتمر ، وخروجه بالقرارات التي تحقق الأهداف التي انعقد لأجلها .

● وإذا ظلت هناك صراعات مستحكمة لم يتمكن من حلها بالأساليب السابقة ، فإنك يمكن أن تلجأ إلى التسوية ، من خلال تحليل الصراع إلى عوامله الأولية، والبحث عن نقاط الالتقاء بدل الخوض في نقاط الاختلاف . وهذه التسوية قد تعني نزع فتيل الصراع مؤقتا، إما بأساليب شخصية أو غير ذلك . إن حل الحد الأدنى يعني أن هناك حلا، أما وضع الموضوع تحت السجادة، والتظاهر بعدم وجود خلاف ، فإنه يعني تأجيل المشكلة فقط دون حلها ... " إنه حل اليوم، ولكنه مشكلة الغد". أي أن هناك مشاكل قد نتفقم إذا تم تجاوزها، أو الإلتفاف عليها لصالح المجاملات الشخصية .

ولا يعني ذلك أن التأجيل شر كله، إذ أنك قد تفرض التأجيل إذا شعرت أن هناك طريقا تعوزه المعلومات حول الموضوع المطروح ، ولنفترض أن (س) دخل في صراع مع (ص) حول أجور عمال المياومة، وطلب (س) وقف العمل بنظام المياومة مع العمال . ومن جهته شعر (ص) أن هذا الطرح موجه ضده ، لأن لديه حصة الأسد إذ أن معظم عمال المياومة يقوم هو بتجنيدهم



للعمل مع الشركة ، وعندما استقبلت الخلاف، فإنك أعلنت عن تأجيل النظر في الموضوع إلى الاجتماع اللاحق ، مشرطا على " س " أن يقوم بإعداد البيانات المالية المطلوبة عن أجور عمال المياومة وإنجازاتهم خلال السنة الماضية حتي تتضح الصورة أمام أعضاء الاجتماع . وبهذا التأجيل ( الإيجابي ) فإنك تفوز بنقطتين : أن (ص) أصبح أكثر ميلا للإقتناع بالطرح بعد أن أصبح يحاور أرقاماً ومعطيات وحقائق ، وليس شخصا حاد المزاج مثل (س) . والنقطة الثانية ، هي أن (س) نفسه يصبح أقل شراسة، لأن التعامل مع أرقام سنة كاملة يحتاج برود أعصاب، ولا يحتمل العصبية ، وإذا كان شن هجوم شفهي أمراً مقدوراً عليه في كل حين ، فإن إعداد تقرير خاص لا يتم بنفس السرعة والتسرع والمبالغة والعاطفية ... وغير ذلك من عوامل التأزيم .

● ونعود أخيراً إلى التذكير بحقيقة أن الإبداع في اختراع البدائل ، هو السلاح الأمضى في مواجهة الصراعات والأزمات، ولننظر فيما يلي من خطوات :-

- المنسوب العاطفي مرتفع : عليك أن تفكر فوراً برفع المنسوب العقلاني بحيث تستقيم أمور الاجتماع . إن الشخص المتوتر لا يصغي إلى شريكه في الحوار فعلاً ، بل إنه يستغل وقت

حديث الطرف الآخر ، ليفكر في (هجومه) المقبل، وليتصيد الأخطاء والهنات وزلات اللسان التي قد يرتكبها الطرف الآخر ، كل ذلك كي يظل يظهر بمظهر المنتصر في النقاش . ولك أن تتدخل بين فترة وأخرى ، وتطلب من الطرف الأول أن يلخص أقوال زميله في الحوار ، أو أن يستعرض وجهة نظر خصمه ! فإن أدى تلك المهمة بنجاح، فإنه شخص كفء، وتستحق وجهات نظره مزيدا من النقاش . أما إن أخفق وتبين انه غير ملم بوجهة نظر زميله وأنه لم يكن يستمع فعلا ، فإن (شعبية) مقترحاته عند الاعضاء الآخرين سوف تتردى ، ولن تحظى طروحاته بالجدية اللازمة عند زملائه ، وبذلك يكون قد حسم الصراع لغير صالحه بنفسه . يجب أن يكون كل طرف في خلاف متفهما تماما لطروحات الطرف الآخر . ضمن جو من العقلانية ، مع التركيز على الأرقام والحقائق ، لا على الأشخاص والمواقف .

- الوضوح بدل الغموض : إذا حمي الجدل ، فاسأل نفسك : هل الأهداف الأساسية للاجتماع مفهومة لدى المشاركين، وهل بقيت هذه الأهداف على حالها، أم أن كل شخص أصبحت له أهداف خاصة من الاجتماع حالها؟ إن البديل لحالة الصخب

الحالية هو اعادة الحيوية إلى الأهداف الأصلية وإيضاحها والاتفاق عليها، والالتفاف حولها ، بدل الالتفاف عليها، ويشمل ذلك التأكد من وضوح جدول الأعمال في أذهان الحاضرين ، واستيعابهم التام للمواعيد النهائية ولتوزيع وقت الاجتماع، وتحويل بعض المواضيع إلى لجان فرعية حتى لا تلتهم وقت الاجتماع، ولا ننصح هنا بما يذهب إليه البعض من السماح لبعض الاعضاء الغاضبين بتفجير غضبهم، بل لا بد كما ذكرنا للتو ، من كبح جماح العواطف والتركيز على العقلانية، إن 70% من الصراعات يمكن حلها بتوضيح الأهداف وتنظيف قنوات الاتصال من عوامل التشويش التي قد تعثر بها، على حين أن 20% من هذه الصراعات ، تحتاج مفاوضات حقيقية لحلها، وإذا استعصت عليك العشرة بالمئة الباقية فحولها إلى لجنة فرعية، أو إلى لجنة تحكيم أو إلى طرف ثالث محايد ( كما يحصل عند انتداب فاحص حسابات مستقل لحل بعض الخلافات ).

- - ومن البدائل الأخرى التي تسهم في تخفيف التوتر، الإبقاء على اللقاء أو الاجتماع، مع تغيير الموضوع، إذ يمكن تخفيف التوتر العاطفي الناجم عن المواجهة باللجوء إلى الطرافة

والدعابة المحسوبة جيدا أو بأخذ استراحة إما في نفس المكلن أو في قاعة ضيافة مجاورة إن توفرت، ويمكن أيضا تحويل عمليات الجدال الصاخبة إلى " لعبة " مسلية ، بتقسيم المشاركين بين مؤيد ومعارض، حيث يطلب من المعارضين شرح الأسباب الموجبة للتأييد ( وليس الاعتراض )، والعكس بالعكس ، بحيث يتم تغيير المواقف، ويجد كل فريق نفسه وقد تبنى مواقف الفريق الآخر، ومن فوائد ذلك: استجلاء كل مناقب ومثالب أي مشروع ، وطرح سلبياته وإيجابياته تحت الضوء، كما أن تخفيف حدة التوتر بهذا الشكل يساعد افراد الأغلبية الصامتة على الإدلاء بما لديهم، والخروج من دائرة الحياد السلبي إلى الحياد الموضوعي مما يساعد على تصويب مجرى النقاش .

#### خامسا: تشجيع المشاركة .

لعل مدى حماس الاعضاء للمشاركة من أكثر المؤشرات وضوحا على نجاح أو فشل الاجتماع أو المؤتمر، وحتى لو حصلت على أغلبية مطلقة لتمرير ما تريد من قرارات في ظل جو من اللامبالاة وعدم المشاركة، فإن عليك أن تشك في سلامة الموقف، لأن هذه اللامبالاة قد تؤدي إلى عدم الحماس لتطبيق وتنفيذ

القرارات التي تم اتخاذها ، بل إن هذه اللامبالاة قد تكون دليلاً\*  
على أن الاعضاء تبني مواقف وقرارات غير مدركين لابعادها ،  
إما كمجاملة شخصية، أو للتخلص من متاعب النقاش والبحث،  
هذا وإن من أسوأ نتائج عدم المشاركة في الاجتماعات، هو فرض  
مواقف احادية الجانب، تنفّر إلى التعددية الفكرية والتنوع فما  
الذي يؤدي بالاعضاء إلى هذه اللامبالاة ، أو إلى هذا الحياد  
السلبى ؟

● قد تكون المواضيع المطروحة أحيانا صعبة الفهم، أو  
عصية على الإدراك، مما يجعل بعض المشاركين يحجمون  
عن الخوض في النقاش تجنباً لأي إحراج، وخوفاً من اتهامهم  
بالجهل، وتعود الصعوبة أحيانا إلى أسباب خاطئة (عدم  
وضوح الكلام، أو زيادة المصطلحات المعقدة فيه...الخ) وقد  
تكون ناجمة عن الموضوع نفسه، فهناك مواضيع طبية أو  
قانونية أو هندسية لا يستطيع غير المتخصصين الخوض فيها.

● وقد يكون الموضوع سهلاً على الفهم ، ولكنه باعث على  
الملل؛ إلى حد أن مظاهر ذلك الملل تبدو على بعض  
المشاركين، فهذا يأخذ إغفاءة قصيرة، وذلك يغطي فمه بظاهر  
يده كي يخفي تثاؤبه، وثالث ما يفتأ يتململ في مقعده... الخ .

● ومن أسباب العزوف عن المشاركة جنوح بعض المشاركين إلى ما تسمى بعمليات "الكولسة" أو "التتاجي" وكأنه في اجتماع خاص مع جاره أو مع ثلثة من جيرانه ، وحيث أن الشخص الواحد لا يستطيع أن يشارك في اجتماعين في نفس اللحظة، فإن الاجتماع الأساسي هو الخاسر الكبير من حلقات الهمس، أو الاجتماعات الثانوية، إن ( الاجتماعات الثانوية) قد تكون قصيرة جداً، لا تزيد عن سؤال مشارك زميلاً له عن صحته وأحواله ، ومدى تقدم ابنته في دراستها، وقد تطول مثل هذه الاجتماعات والكولسات وتتحول إلى اجتماع فعلي يعقد على هامش الاجتماع الأصلي ، وذلك حين يكون هناك مشارك ما لديه فكرة ما، ويخشى عرضها على مجموع المجتمعين ، فيلجأ إلى طرحها بسرعة على جاره ، كي يستطلع ردود الفعل المحتملة على فكرته . وقد يكون مثل هذا الشخص بحاجة إلى جرعة من الشجاعة ، إذ انه لا يستطيع المواجهة والحديث أمام عدد كبير من الناس ، فيلقي بفكرته إلى جاره ، لعل هذا الأخير يحملها وينافح عنها أمام المجموع.

رئيس الاجتماع يتحول هنا إلى معلم مدرسة ينبغي ضبط مسار درسه ، الحفاظ على الهدوء في غرفة ، بأقل قدر من الضجيج ، وبأعلى درجة من ضبط

وعلى رئيس الاجتماع ، أن ينتبه أيضا إلى أن هناك مشاركة في المؤتمرات ، انهم موظفون يحرصون أن يتم انتدابهم إلى كل اجتماع وكل مؤتمر نيابة عنهم وأقسام عملهم ، فالأمر بالنسبة إليهم هو نوع من قات ، أو الواجهة . ونادرا ما يأبه هؤلاء بما يجري الاجتماع أو المؤتمر ، بل انهم يفضلون بناء قات العامة أو الشخصية على هامش الاجتماع أو مر . إنهم صامتون داخل الاجتماع صمت أبي ، أما في قاعات الاستراحة أو المطعم ، فإنهم لا ون ألسنتهم في أفواههم إلا قليلا . والرئيس الفطس كيف يتعامل مع هؤلاء قبل بدء الاجتماع ، من التدخل بكياسة ولباقة لاختيار الأعضاء بالتنسيق مع ت المختلفة المعنية بحيث يقلل من حضور أصحاب غير هؤلاء داخل اجتماعه أو مؤتمره .

يتضح مما سبق أن عدم المشاركة قد يكون ناجحا عن مرض عضال ومستعصيا على العلاج لدى بعض المشاركين .... هؤلاء لن يشاركوا بفاعلية مهما فعلت رئاسة المؤتمر . ولكن هناك حالات عدم مشاركة قابلة للعلاج ، هي التي سنحاول تسليط الضوء عليها تاليا :

إن هناك مظاهر تدل على اهتمام أو عدم اهتمام العضو بالاجتماع .. ومن يهتم بالاجتماع ، من المفروض أن يكون مشاركا جيدا وبناء ، فكيف نرصد مدى توفر هذا الاهتمام لدى العضو المشارك ؟

- يمكننا أن نلاحظ انه حضر إلى مكان الاجتماع في الموعد المحدد أو قبل ذلك بقليل .

- كما نلاحظ أيضا انه يأخذ مكانه المحدد له ، منتبها إلى الحيز الفيزيائي لجاره . ويجلس بشكل لا يشكل تعديا على مجاوريه، بل يدل على اهتمامه بهم واحترامه لهم . وتوجه نظره إلى الرئاسة ، وليس إلى (ديكور) القاعة ، ويجلس جلسة معتدلة ، لا متحرفا إلى جاره عن يمينه ولا متحيزا إلى جاره عن شماله .



- واحيانا يمكننا أن نلاحظ أن كان العضو قد حضر للاجتماع أم لا ....إن من يتأبط حقيبتة أو ملفاته ، ويحمل دفتر ملاحظاته ، هو شخص حضر لاجتماعه ، وليس كمن يتأتي خالي الوفاض ، إلا من سبحة يعبث بها .

- كما أن التجارب والخبرات السابقة تفيد في تحديد قابلية العضو للمشاركة أو عدم استعداده لذلك ، من حيث جديته في الاستماع إلى الزملاء ، والمساهمة في طرح أفكار موضوعية حيال ما هو مطروح للنقاش ، والمساعدة على حفظ النظام وضمان سلامة سير الإجراءات ، وتقديم المعلومات المرجعة المفيدة إلى رئاسة الاجتماع . كما يمكننا أن نلاحظ إن كان بعض المشاركين قد تابعوا القرارات السابقة بكل همة ونشاط، أم انهم لم يفعلوا شيئاً منذ الاجتماع السابق وحتى الاجتماع الحالي .

- كما أن الوقت السابق للاجتماع ( وقت التحضير ) يكشف الكثير عن الأعضاء المشاركين بفاعلية ، ويميزهم عن سواهم، فالعضو الفعال يتقضى قبل موعد الاجتماع عن أهداف الاجتماع ، وعن دوره ، ويؤكد على حضوره (باتصال

شفهي (أو مكتوب) ، ويسأل عن المعلومات التي قد يحتاجها ، ويهتم بما يخطط له زملاؤه الآخرون .

### نور الرئيس في تشجيع المشاركة :-

بعد أن تعرفت إلى أسباب العزوف عن المشاركة ، وبعد أن تعرفت إلى نوعيات من لا يشاركون ، فإنك تستطيع القيام ببعض الإجراءات التي تدفع كل من لديه استعداد جيد للمشاركة إلى الإدلاء بدلوه ، وتفعيل الجلسات ، وذلك بأن تبقى على اتصال مع الجميع ، وتبقي الجميع على اتصال معك . وهنا تأتي فائدة القدرة على طرح الأسئلة المناسبة ، بالكلمات المناسبة ، في المواقف المناسبة . أي أنك يجب أن تنتبه إلى صياغة أسئلتك ونوعيتها (مباشرة أم غير مباشرة ) مثلا ، وإن تنتبه أيضا إلى من تطرحها عليه ، فهل هي موجهة إلى فرد بعينه ، أم إلى مجموعة أشخاص أم إلى كل الحاضرين ، وأخيرا: ما الذي تريده من السؤال ؟ هل تريد استثارة ردود فعل واستجابات من أكبر عدد ممكن؟ أم تريد الحصول على ردود محددة؟ يجب أن تراعي أيضا عدم توجيهه أسئلة فردية مخصصة وموجهة، إلا عندما تشعر أن الأعضاء مرتاحون في أماكنهم، ويشعرون بألفة مع محيطهم، وعليك في مطلق الأحوال أن تتجنب الأسئلة الاستفزازية التي قد تثير حفيظة

المشارك، أو تشكل تعديا شخصيا عليه، ولتكن قاعدتك الذهبية في طرح الأسئلة هي:

إذا أردت اجابة واضحة ، فإن علي أن أسأل سؤالا واضحا.

وإذا أردت اجابة محددة بنعم أو بلا، فإن علي أن اوجه سؤالا مغلقا،

وإذا أردت اجابة بكلمة عن موعد أو مكان أو اسم، فإن علي أن أسأل أسئلة من نوع من ؟ ماذا ؟ أين ؟ متى ؟ كيف.

يجب أن تسأل سؤالا جيدا، حتى تحظى بجواب جيد، وأسأل الناس ما تحب أن يسألوك ، وبنفس الطريقة التي تحب أن توجه لك الأسئلة فيها، وحتى عندما تكون بصدد الرد على محاولة استفزاز من أحدهم، فإن عليك أن تحافظ على رباطة جأشك وانضباطك ، وقد يسألك بعضهم اسئلة لا تعرفها، وهذا طبيعي ويمكنك أن ترد بأنك لا تعرف وهذا مقبول إذا حصل مرة خلال كل اجتماع، ولكن إظهار عدم المعرفة ، بمناسبة ومن دون مناسبة، وفي كل اجتماع ، يغدو أمرا غير مستساغ كما يمكنك أن ترد على السؤال بسؤال، ولكن هذا غير مناسب عندما يتكرر

كثيرا، إن من الطبيعي أن يواجه أي إنسان بأسئلة لا يدري لها جوابا، سواء شاء السائل أن يضعك في قفص الاستجواب، أم أنه كان يريد المعلومات فعلا، وفي الحالين فإنك تستطيع أن تحيل الأمر إلى أهل الاختصاص ، وستجد في كل اجتماع - حتى لو كنت لا تعرف جميع المشاركين عن قرب - أشخاصا سيقفون معك، ولن يبخلوا بمعلوماتهم، وبالتالي، فإنك يمكن أن تتدب شخصا محددا للإجابة على سؤال لا تعرف أنت اجابته: "كأن تقول : إنني آمل أن يعطينا المهندس (س) فكرة حول هذا الموضوع من واقع عمله كمشرف على التنفيذ في هذا المشروع"، أو يمكنك أن تطلب متطوعين للإجابة : إنني أتمنى أن يتطوع أحد الاخوة المهندسين لشرح ابعاد هذه المسألة .

### أنواع الأسئلة :

#### ● كيف تفكر ؟ بدل كيف تشعر ؟

لا شك أنك تريد تشجيع الاعضاء على المشاركة، وأنت بحاجة إلى أن تبقى قريبا منهم، ولكن غليك أن تتذكر :

1- أنك لا ينبغي بأي حال من الأحوال أن تعبر عن تحيز جنسوي أو طائفي أو شللي تجاه أي مشارك أو مشاركة .

2- أن هدفك دائما هو خفض مستوى العواطف، والتوجه نحو القضايا المهنية لا الشخصية .

ومن هنا يتبين لك أن الأسئلة التي تستوضح عن المشاعر والعواطف، تبدو أسئلة غير مناسبة لاجتماع مهني ... وكأمثلة فإنه يمكنك استبدال الأسئلة الواردة على يمين الجدول، بأسئلة من شمال الجدول التالي :

- |                                                               |                                                       |
|---------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|
| ● أود أن أعرف ما يشعر به زيد                                  | ● أود أن أعرف أفكار زيد حول هذا الموضوع؟              |
| ● زيد ، ما هو رد فعلك على طرح عمرو؟                           | ● زيد، كيف تقيم الطرح المتعلق بالوحدات الجاهزة ؟      |
| ● ولنسمع إلى ما يقوله زيد بهذا الشأن. إن لديه أقوالا ذات شأن. | ● لننظر الآن في وجهة نظر زيد حول هذا الشئ.            |
| ● هل تقول أن هذا الطرح سيء؟                                   | ● إن لم أكن مخطئا، فإنني فهمت أنك تعتبر هذا الطرح غير |

مناسب .

- ليس هذا ما نريد ! هل لديك موقف آخر ؟
- لقد سمعنا من الجميع ما عدا زيد ، زيد ، ما هو رأيك ؟
- أجبني بصراحة يا زيد عن رأيك في كذا وكذا ؟
- إنني أشعر أنكم لم تعطو زيد فرصة لقول ما يريد.
- قبل أن تتابع، اسمح لي بمقاطعة، هل تعني كذا وكذا؟
- لنسمع الآن من أحد لم يتحدث حتى الآن.
- زيد، إننا نريد الموقف النهائي بشأن هذه النقطة.
- اعتقد أننا يجب أن نعطي العاملين فرصة تبين مواقفهم التي اقترح أن يعرضها زيد.

\* أسئلة القوة بدل أسئلة الضعف:

- أشعر أنني لن أصل إلى شيء، فلنؤجل هذه النقطة إلى الاجتماع القادم.
- لقد أصابني الدوار، دعونا نوقف المشاركة ونستريح مدة نصف ساعة حتى تهدأ أعصابنا.
- إننا بحاجة إلى حقائق وأرقام، حول هذه النقطة، ولذلك اقترح تأجيلها حتى نحضر ما يلزم لها في غضون أسبوع من الآن .
- اقترح تلطيف حرارة الجو، بدعوتكم إلى تناول بعض المشروبات الخفيفة، لمواصلة النقاش في هذا الموضوع الحاسم الذي يحتاج إلى قرار .
- لنلخص أهم إيجابيات العمل بهذا
- إذا قررنا العمل بهذا الشكل، فما هي

## أسوأ النتائج المحتملة؟

## الشكل.

- اقترح أن نستمع من السكرتاريا ؛  
/ أو أمين السر / إلى تليخيص :  
حول ما تم طرحه حتى الآن .
- تحسن صلعا يا زيد ، لو خصمت  
لنا اعتراضاتك على شكل نقاط  
محددة .

- أظن أنني قد ضللت طريقي وسبب  
هذا الصخب ، لماذا لا يلخص لنا  
أحد ما كل ما تم طرحه حتى الآن ؟
- على الرغم من كل ما قاله زيد ، إلا  
أنني لا زلت عاجزا عن فهم موقفه  
حتى الآن فهل لخصت لنا أهم  
اعتراضاتك؟

- زيد ، هل تعتقد أن هذا الطرح  
مناسب .
- لنستمع من المدير التنفيذي إلى  
خطوات العمل المطلوبة خطوة  
خطوة .

- إنني أرى زيد يهز رأسه ، لعل هذا  
الطرح لا يروق له .
- لا زلت عاجزا عن احدد ما الذي  
يتعين علينا عمله بالضبط .

- زيد ، هل تقصد ...؟

- لم أفهم شيئا مما قلت يا زيد ، وإن  
كان ما سمعته صحيحا ، فلعليك  
تقصد ...

- بقي أمامنا ربع ساعة لمناقشة  
هذا الموضوع وأمل أن يعبر  
كل شخص بالدور عن موقفه  
في غضون دقيقة واحدة .
- هل هناك بديل آخر للتعامل  
معهم؟

- لقد حظي زيد بحصة الأسد في  
مناقشات هذا اليوم ، وأرى أن نستمع  
إلى أشخاص آخرين ، لأن الوقت  
دعمننا .
- هل هذه هي الطريقة المثلى للتعامل  
معهم؟

- هل هذه هي الطريقة المثلى للعمل؟
- لدينا طرق أخرى للعمل منها
- هل هذا هو التوقيت المناسب لهذا
- من يعتقد أن هذا التوقيت مناسب
- لل طرح ؟
- فليرفع يده .
- هل بقي شيء آخر يمكن قوله بعد
- لمبأذا لا نحبل الأمر إلى
- كل هذه المداولات؟
- للتصويت.

ونظرا هناك عدة نقاط مهمة حول تشجيع الاعضاء على المشاركة منها:

1. إن هنالك أناسا يقومون أحيانا بأدوار الامعات ، وبخاصة عندما يتواجد مسؤولهم ، أو مدراؤهم في نفس الاجتماع، والامعة لا يتحدث إلا بعد أن يتحدث مسؤوله خشية أن يتبنى موقفا لا يعجب مسؤوله، وقد ينجم هذا السلوك عن خوف أو طمع تجاه ذلك المدير أو المسؤول، والامعة قد يكون محكما وحاذقا في تبعيته ، وقد تكون فجأة مكشوفة لكل ذي عينين، ولكل من ألقى السمع وهو شهيد . أين سلوك الامعات يغدو أزمة حقيقية إذا كانت المؤسسة المغنية تشجعه وترعاه، لأنه يحول بين الموظف أو المدير الناجح وبين الوصول إلى القمة بنزاهة وموضوعية، وعليك كمشخص تليط به مؤسسة مسؤوليات منها قيادة بعض اجتماعاتها، أن تنظر فسي حال مدراء هذه المؤسسة ، فإن كان هناك مدراء يحبون أن يحيطوا



أنفسهم بالاتباع والمريدين، فإن عليك مناقشة ذلك ومعالجته قبل دخول الاجتماع، ومن خلال المنابر التنظيمية المتاحة وفق قوانين المؤسسة ولوائحها، إذ لا أسوأ من اجتماع تقوده أنت ويشارك فيه رئيسك في العمل كعضو عادي، فإن كان من النوع الذي يصر على إظهار أهميته وهيبته بمناسبة وبدون مناسبة، فإنه سيؤدي باجتماعك إلى الفشل، فإذا طلبت رفع الجلسة للاستراحة، احتج بأن ليس لديه وقت، " وأن لا بد من الانتهاء من النقاش لأن لديه موعداً أهم من كل الاجتماعات بعد نصف ساعة ! فهل تجعل الاستراحة طوعية، يذهب إليها من يشاء ويواصل العمل من يشاء؟ أم تؤكد على أنك المرجع الأخير، والموجه الأول لأعمال الاجتماع؟ أم تحيل الأمر على التصويت؟ وكيف سيكون موقفك أمام زملائك؟ وكيف ستكون علاقتك مع مديرك هذا طيلة أيام عملك في هذه المؤسسة؟ لا شك أن هنالك طريقاً وسطاً دائماً، فأنت تستطيع أن تفرض الاستراحة، وأن تستمر في الاجتماع في نفس الوقت، بأن تطلب احضار المشروبات أو المرطبات إلى قاعة الاجتماع وهكذا، ولكن الأفضل كما ذكرنا، هو أن يتم توضيح وتوصيف الحدود والصلاحيات والمهام قبل الاجتماع وليس أثناءه.

أما عندما يتعلق الأمر بموظف (أو مشارك) يريد أن يلعب دور الامعة في الاجتماع ، فإن عليك أن ترصده منذ الدقائق الأولى للاجتماع، إنه شخص يدير بصره في أرجاء المائدة، وكأنه يخشى أن يلزم نفسه بقول قد لا يعجب احدا ما ، وعندما يتكلم، فإنه يخرج عليك بأقوال عاتمة ومبهمة، وقابلة للتحويل حسب رغبات مسؤوله، المهم هنا أن لا تنتقل العدوى إلى مشاركين آخرين ، ويجب أن يشعر كل مشارك أنه آمن تجاه ما يقول وما يتبنى من مواقف، وأن ليس لموافقته أي تأثير على تقدمه المهني في المؤسسة، وهنا لا بد من الجرأة الانبئية، كي تعطي لهؤلاء المشاركين المثال العملي الفعال على كيفية الموازنة بين احترام المراتب العليا، واحترام عقلك وخبراتك، بحيث تقول ما تريد دون استفزاز (المشاعر السلطوية) لمديرك الجالس معك في نفس الاجتماع.

2. إن المشاركة قد تزيد عن حدها المطلوب احيانا، فأنت تطلب من أحد المشاركين أن يشارك ، فيبدأ مداخلاته (على استحياء) في البداية كي تكتشف لاحقا أنه سرعان ما بدأ يستولي على الجلسة، وأن هذا الشخص الصامت ثرثار بدرجة كبيرة، ولعل هذا الشخص بعد أن استمع إلى مشاركين آخرين قد خرج

بنتيجة مفادها أنه أكثر وعياً في هذا الموضوع من كل من تحدثوا فيه، وإن يبرزهم جميعاً من حيث سعة خبراته مقارنة بالمشاركين الآخرين، وتبدأ مشاركات الآخرين تنقلص كلما توسعت دائرة هجوم هذا المشارك، إلى أن يسيطر على الاجتماع تماماً. لقد أعطيت حق الكلام لهذا الشخص، ولكنك نادم الآن على الورطة التي أوقعت اجتماعك فيها، فانتهاز أول ساحة لطرح سؤال مغلق على هذا المتحدث، وإياك وتوجيه الأسئلة المفتوحة له، لأن كل إنسان مهما أوتي من علم أو سعة اطلاع حول أمر لا بد أن يقول زبدة ما لديه في فترة قصيرة، ثم يبدأ يدور حول المواضيع وبدل أن يسدد نيرانه، نحو هدف واحد، فإنه يطلقها بغزارة في شتى الاتجاهات دون هدف محدد، ولذلك عليه أن تساعد عند مرحلة صمت ما، أو بمقاطعة غير عنيفة، تطرح فيها عليه سؤالاً محدداً:

- أريد يا سيد زيد أن تجيبني بكلمة واحدة: هل أنت مع أم ضد هذا الاقتراح/أو المشروع/ أو خطة العمل؟

إن من الأمور التي تساعدك على تخليص (الميكروفون) من مثل هذا الشخص، أو أي شخص آخر يود البقاء في دوامة جدل بيزنطي عديم الجدوى، هو أن تحتكم إلى المشاركين الآخرين،

فهؤلاء يشعرون بثقل ظل المشارك الذي لا يحلو له إلا سماع صوته، فادعهم إلى المشاركة ، بل والمقاطعة ، وستنجح في إعادة المؤتمر إلى مساره الصحيح، مستعينا بجدول الأعمال، وتوزيع وقت الاجتماع على بنوده، وإن لم تفلح في كل ذلك، فالجأ إلى سكرتاريا المؤتمر من أجل تحديد الوقت الممنوح لمناقشة هذا الموضوع المطروح بين يدي الثرثار، واطلب منه عندها أن يطرح كل ما يريد خلال الثلاث دقائق المتبقية من الوقت المخصص لهذا البند الذي يتحدث فيه ، ومتن الضروري ، أن تتابع مثل هذا الشخص خلال أوقات الاستراحة، أو بعد الاجتماع، وإن تثمن مشاركته واندفاعه للمساهمة في إثراء مناقشات الاجتماع وإن تطلب منه بكل كياسة وحزم، أن يأخذ وقته على هواه، وإن يترك لزملائه أوقاتهم، ولا ينازعهم فيها، لأن لديهم ما يقولونه أيضا.

3. هناك أعضاء (يتحلون) بقدر عال من الشك أو العدائية يلجم أية نوايا لديهم للمشاركة الفعالة ، العضو العدائي قد يكون :

- مناوئا لفكرة الاجتماعات ككل ولا يرى فيها إلا تضییعا للوقت وتبديدا للموارد .

● وقد يكون مناوئاً لك - كرئيس للمؤتمر - لأسباب شخصية ، أو لأسباب مهنية، قد يكون مُحَقِّقاً في بعضها ، وقد يجانبه الصواب في بعضها الآخر، ولكن النتيجة واحدة، وهي انه لا يشعر انك شخص قادر على إدارة الاجتماع بنجاح ، وبالتالي فالاجتماع فاشل لا محالة، فلماذا يتحمل عناء المشاركة في جهد محكوم بالفشل ؟

● وقد تكون خبرات هذا الشخص وتجاربه السابقة هي التي تدعوه إلى التحفظ والتشكك وعدم الانفتاح أو الإقبال على الاجتماع، فهناك اجتماعات كثيرة يطلب فيها من المشاركين التعبير عن آرائهم، ولكن هذا التعبير يكون موضع سخط مدراء الشركة ...إنه ضريبة كلامية يؤديها هؤلاء المدراء، ودعوة يوجهونها آملين أن لا تلقى الاستجابة، لأن الآراء التي يتم التعبير عنها لا تروق لهؤلاء المدراء، بل إن هناك مستويات قيادية في بعض المؤسسات لا تدعو إلى اجتماع أو مؤتمر إلا "ليوم كريمة وسداد ثأر " كما يقول المثل العربي القديم " إن هناك قرارات لا تحظى بالشعبية اللازمة لدى القواعد الدنيا، أو لدى حملة الأسهم، وتريد قيادة المؤسسة أن تأتي التوصية بها من اجتماع على مستوى ما ، أو من مؤتمر

ما، حتى تستطيع قيادة المؤسسة التنصل من أية تبعات قد تنجم عن هذا التوجه الذي تريده، وهناك اعضاء يدعون إلى مثل هذه الاجتماعات، وهم يعلمون اهدافها الحقيقية، وغالبا ما يكون هؤلاء اشخاصا يتحلون بالحكمة والحنكة، ولكنهم لا يريدون وضع ايديهم في موضوع ما ، وبالتالي يؤثرون الصمت على المشاركة .

● إن من المهم جدا أن نعترف أن علاج حالات كهذه لا بد أن يأتي عبر الاتصالات الشخصية اولا، لأن الأمر يتعلق بالثقة، ولكن عليك أن تعرف كيف توازن الأمور من حيث :

1- ليس مهما أن تثق بالآخرين ، المهم أن يثق الآخرون بك .

2- يجب أن تشعر هذا المتمنع عن المشاركة بأن تمنعه يثير الشكوك من حوله (ليس وحده من يستطيع أن يشك بالآخرين ) فالآخرون كذلك لهم أن يفسروا سلبيته بأي طريقة شاؤوا على اساس مبدأ المعاملة بالمثل .

3- عليك أن تبحث عما لم يتم قوله، فقد يكون أهم من كل ما قيل، لأن ما قيل أصبح شيئاً من الماضي، وأنت يجب أن تطارد المستقبل ، طالما أنك تشعر أن ذلك قد يكون مفيداً لعملك .

4- لا مانع من دعوة أحد المتمنعين ليقود حلقة ما من حلقات المؤتمر، أو جلسة من جلساته، أو فتره محدودة من الاجتماع ، إن من الصعب عندها أن يظل على تمنعه .

5- لا تتملق المتمنع ولا تنافقه ، كل ما عليك هو أن تشعره بشكل مهني لا يؤذي مشاعره الشخصية : أن صمته يعني أن ليس لديه شيء ذو بال، وألا لكان طرحه علناً، ومن لديه علم بشيء فلا خير فيه إن لم يقله، ولا خير فيمن حوله إن لم يسمعوا منه .





## الفصل الخامس

### النجومية في الاجتماعات

لا يمكن أن ينجح اجتماع بمحض الصدفة، بل لا بد أن تقف وراء النجاح خبرات في مجال الاجتماعات بخاصة، وفي المجالات النفسية والاجتماعية بعامة، وحتى تقود اجتماعاتك بأقصى قدر من الفاعلية، فإنك يجب أن تتدرب يوميا، على هذا الفن، وتاليا بعض الخطوات العملية التي قد تفيدك في ذلك :

أ- أكثر من مشاهدة الاجتماعات المتلفزة لمختلف المؤسسات السياسية والاقتصادية والدينية، ولاحظ هجريات قيادتها، وإدارة دفة الحوار في كل اجتماع تشاهده .

ب- أكثر من قراءة محاضر الاجتماعات المتوفرة، وأنى تسنى لك الحصول عليها.

ت- عود نفسك على استخدام سجل لما تراه مناسباً، أو غير مناسب من السلوكيات ، والقواعد العامة للاجتماعات التي تحضرها أو تشاهدها، وليكن هذا التدوين على دفتر خاص، تتعامل معه ككل ، وليس كجزازات مقطعة الاوصال .

ث- اختر لنفسك شخصية مرموقة اقتصادية أو سياسية أو علمية وحاول تقليد اساليب ادارتها للاجتماعات من حيث القضايا الاجرائية والجوهرية، ومن حيث أسلوب الحديث والخطابة، ومع المقاربة والمقارنة بشكل مستمر فإنك ستجد أنك بدأت بتجسيد نموذج خاص بك في أسلوب قيادة الاجتماعات ، لقد بدأت تتحول إلى نجم اجتماعات، ولم تعد مجرد قائد لاجتماع روتيني هنا، أو مؤتمر دوري هناك .

ولكن هذه النجومية بحاجة إلى صقل دائم، وتعلم مستمر، وهنا لا بد من التركيز على أمرين :

أولاً : الدافعية للتعلم والتطوير والتفوق .

ثانياً: مراعاة أن تتعلم الأصول السليمة للمران والممارسة .

وبالنسبة إلى الدافعية، فهي قضية ذاتية ، إذ يجب أن يتوفر لديك الإيمان الراسخ، بأنك تريد أن تصبح نجم اجتماعات، وان تمحص قدراتك باستمرار كي تتأكد من أن قدراتك الفردية قادرة على التجاوب مع متطلبات هذه النجومية، وأنك قادر على تعويض ما يعوزك من قدرات علمية أو عملية ، وينبغي أن تلاحظ أن الدافعية الذاتية مرتبطة أيضا بعوامل خارجية كثيرة منها أن الدافعية قد تكون ناجمة عن الرغبة في التطور المهني إلى حد التخصص في هذا المجال، وبخاصة إذا كان هناك تعزيز مستمر يغذي هذا التوجه مثل تحسن المكانة الاجتماعية بين الزملاء ، وتحسن الوضع المالي، والشعور بأن هناك ما يجب أن تتعلمه وتستطيع أن تتعلمه وتفيد منه، وكل هذه أسباب مشروعة بل ووجيهة أيضا ولا ضير من استثمارها .

إنه لا يمكن أن نتقدم في أي مجال، إلا إذا آمنت بأن رضاك عن أدائك هو هدف صعب المنال، إذ عندما تشعر بالرضا عن نفسك، فإنك تكون قد فقدت دافعتك ، وفقدت طموحك، وبكلمات أخرى : فقدت النية على التطور والتقدم، والنية رأس العيل في كل مجال، حتى العبادة .

أما فيما يتعلق بالأصول السليمة للتعلم والممارسة، فيكفي أن نشير إلى إحدى السكرتيرات التي ناضلت طويلا من أجل تحسين طباعتها ، دون أن تحقق أي تقدم، وبعد أن اعتراها القنوط من إمكانية أن تتحسن سرعتها في الطباعة، فإنها لجأت إلى أحد مدربي الطباعة وبدوره، فقد طلب المدرب منها عرضا للتمارين التي تقوم بها ، وسرعان ما لاحظ أنها تطبع بأصبعين فقط...وبالفعل فقد بدأ معها بالتدريب على استخدام الأصابع العشرة في الطباعة، وسرعان ما أبدت تحسنا ملحوظا، لا يكفي أن تمارس عملا ما حتى تبدع فيه، بل لا بد أن تمارسه حسب أصوله، وان تتمرن على أية لعبة حسب قوانينها وليس حسب ما تراه أنت .

تأتي بعد ذلك عملية القياس والتقويم ، وهذه قد تكون ذاتية في جزء منها، بمعنى أنك تضع معاييرك الخاصة، وترصد مدى تقدمك، وما ينجح وما لا ينجح معك، وقد تكون هذه العملية موضوعية في الجزء الآخر منها، أي لا بد أن تستشعر ردود الفعل، وتفيد من المعلومات الراجعة التي يوفرها لك زملاء أو المدربون ، بحيث تكون لنفسك صورة واقعية عن نقاط القوة

الضعف لديك، فتعمل في الأولى بناءاً وتحسيناً، وتعمل في الثانية  
تقييماً وتقويماً وتقوية .

إن هرم التقدم الذي تحاول أن تتسلق مرتفع جداً وبحاجة إلى  
دراسة وفحص قبل أن تباشر الصعود، ولعل الشكل التالي يسهم  
في توضيح الصورة .



الشكل رقم 13: البناء على الأرض ، هو الذي يوصلك الى السماء

### التقييم والتقويم :

لا بد في البدء من إيضاح حقيقة أن المصطلحين السابقين ليسا  
كلمتين مترادفتين، إذ تعني الكلمة الأولى بالقياس على مؤشر  
النجاح والفشل ، على حين تعني الثانية تصويب الاوضاع وضبط

التطورات. في عملية التقييم تجد نقاط قوتك وضعفك وتتعرف إليهما عن كثب، وفي عملية التقويم تقوم بما يلزم من ممارسات وتطبق ما تتعلم من تقنيات من أجل تعزيز نقاط القوة، وتقليل نقاط الضعف، إن عملية التقويم لا يمكن أن يقوم بها شخص آخر سواك ، أما عملية التقييم فيمكن أن تقوم بها أنت استنادا إلى معايير خاصة بك، أو مستعارة من مراجع أخرى، ويمكن أن يقوم الزملاء المشاركون معك بهذه العملية، ويمكن في بعض الأحوال أن تستعين ببعض الخبراء، إن التقييم يشبه تشخيص الحالة الصحية لشخص ما، أما التقويم فهو العلاج الذي لا يمكن أين يتعاطاه أحد سواك إذا كنت تريد الشفاء، ولأهمية التشخيص (التقييم) فإننا سنحاول لقاء مزيد من الضوء عليه :

هناك عدة أشكال من التقييم حسب الجهة التي تجريها، أو حسب المرحلة الزمنية، ومن ذلك :

- التقييم الذاتي : ويقوم به المسؤول عن الاجتماع، سواء كان شخصا واحدا، أو مجموعة اشخاص، ويمكن لهذا التقييم أن يكون عرضيا عارضا، أو منهجيا منظما يعتمد على أصول معينة ثابتة، وعلى معايير تقييم محددة مسبقا على شكل نماذج .

- التقييم الخارجي : ويقوم به غير الشخص أو الجهة الذي أو التي تحملت مسؤولية التحضير للاجتماع وإدارته ورئاسته، ويمكن أن يأتي هذا التقييم من المشاركين في الاجتماع، أو باعتماد مراقب خارجي محايد يراقب سير أعمال الاجتماع، ويدون ملاحظاته حول نقاط القوة والضعف، ويقترح ما يمكن عمله لتحسين الاداء .

- أما من حيث المرحلة الزمنية التي يجري عندما التقييم، فإننا نستطيع ملاحظة عدة أشكال تقييمية منها :

- التقييم أثناء سير الاجتماع

- التقييم أثناء الاستراحات أو في فترات رفع الجلسات لأي سبب .

- التقييم عند انتهاء الاجتماع

- التقييم بعد الاجتماع مباشرة .

كما ويمكن في حالات أخرى، رصد أنواع من التقييم تشمل عدة اجتماعات دورية معينة، كما يجري عند تقييم كلفة الاجتماعات السنوية في مؤسسة ما، ومحاولة مقارنة التكاليف

بالإنجازات...الخ، أو عند دراسة مدى قدرة الاجتماعات على تحسين الأداء في نواحي العمل المختلفة .

ويجب أن نسجل بادئ ذي بدء أن التقييم لا يؤتي أكله ، ولا يحقق النتائج المرجوة منه إلا إذا توفرت النية الحسنة لتوجيه النقد البناء من المقيم ( بكسر الياء ) ، وإلا إذ توفر الاستعداد للأخذ بكل ما هو نافع ومفيد من قبل القائم أو القائمين على الاجتماعات. أي أن التقييم رسالة يجب أن تتوافر فيها مواصفات أية رسالة من حيث سلامة قناة الاتصال ، ووضوحها من مصدر الإرسال ، والاستعداد لتلقيها بقبول حسن من قبل المتلقي .

فالمرسل يجب أن يكون واضحا ، ونزيها ، وموضوعيا فسي تقيمه ، بعيدا عن أي تعصب أو تحيز إلا للتطوير والتحسين .

والرسالة يجب أن تكون واضحة مفهومة الأبعاد ، وتتطوي على خطوات واقعية وتدعو إلى القيام بأمر عملية . ولا معنى لألفاظ من نوع: " إن الاجتماع كان مدهشا" أو أن "الأداء كان رائعا" أما عبارات من نوع :

- "إن معالجة ظاهرة التغيب عن الاجتماعات أثبتت فعاليتها ، فقد وصلت نسبة التغيب إلى صفر بالمئة" . أو عبارة :



- "إن من يواظب على التأخر عن مواعيد الجلسات ثلاث مرات، يجب أن توصي الدائرة المسؤولة عن دعوته بتتسيب شخص آخر غيره لتمثيلها" فهي عبارات عملية مما ينفع الاجتماع ويمكن في العقل .

كذلك يجب أن يكون التقييم إيجابيا يشير إلى الإيجابيات ، كما لا يخشى من الإعلان عن السلبيات ، ويحاول وضعها ضمن حجمها الحقيقي .

وأما المعيار الحقيقي لنجاح عملية التقييم فيتمثل في دمج ما ينجم عنها من دروس وعبر وتوصيات في الاجتماعات اللاحقة فإن ظهرت تأثيرات التقييم في قاعة الاجتماع على شكل تحسين في الأداء والمشاركة ، كان ذلك دليل نجاح أطراف الاجتماع في تحقيق أهدافهم . لأن من أهداف أي اجتماع العثور على طرق أفضل لإدارة العمل ، حيث يأتي كل مشارك بما لديه من أفكار ومهارات ومعرفة وخبرات ، فإذا انصهرت هذه معا ، وصار القيام بها عملا معتادا وتلقائيا ، فإن الاجتماعات تصبح عندها استثمارا ناجحا يستحق كل ما يبذل فيه من جهد ووقت ومال .

وعلى أية حال فإن التقييم يجب أن يكون عملية مستمرة غير محكومة بلحظات أو حتى نماذج محددة ، فقائد أي اجتماع ، يجب أن يخلو بنفسه ، ويحاسبها ويوازن الأمور ، ويكشف ( لنفسه وبنفسه ) عن مواطن الخلل والزلل التي وقع فيها ، وعن نقاط القوة التي استطاع أن يبدع فيها ، وإن يحدد المسارات التي يجب أن يواصل السير عليها من المسارات التي يجب عليه أن يتراجع عنها . ويمكن أن يستمر في عملية التفكير هذه بين لحظة وأخرى منذ انفضاض الاجتماع ، وحتى موعد الاجتماع القادم . فالمبدع لا وقت فراغ لديه ، ويجب أن يظل عمله معه في كل مكان وزمان .

أما تقييم المشاركين فيمكن الحصول عليه من خلال المناقشات المفتوحة ، التي توفر المعلومات الراجعة التي يحتاجها قائد الاجتماع من أجل تحسين أدائه . وليس شرطاً أن تكون مناقشات التقييم رسمية أو معقدة ، بل إن بعض التقييمات تأتي عفواً الخاطر أثناء سير أعمال الاجتماع ، على شكل جملة معترضة هنا ، وإشارة هناك ، وعلى قائد الاجتماع ، أن يظل دائماً على أهبة الحيلة والحذر للنقاط هذه الإشارات ، فقد تعينه على رصد الأخطاء فور وقوعها وتصحيح المسيرة ، ولو أدى ذلك إلى وقف

النقاش حول موضوع معين ، من اجل الالتفات إلى الخطأ النذري  
أشار إليه أحد المشاركين كذلك يمكن الحصول على تقييمات  
المشاركين أثناء فترات الإستراحة ، وعادة ما تكون الأسئلة في  
هذه المرحلة ( ودية ) وغير رسمية ، تتعلق برودود أفعال  
المشاركين ومواقفهم مما جرى في الاجتماع حتى ذلك الوقت ،  
إضافة إلى استطلاع ما لديهم من اقتراحات وتوجيهات مما يمكن  
القيام به لتحسين الأداء عند معاودة عقد الجلسات .

أما التقييمات (الرسمية) من المشاركين فيمكن الحصول عليها عند  
نهاية الاجتماع ، بتوزيع نماذج جاهزة مسبقة الاعداد، بشكل يشجع  
المشارك على تحديد مواقفه من كل ما جرى في الاجتماع اجرائيا  
وعمليا، وفي هذه الحالة فإن على رئيس الاجتماع أن ينتبه الى أن  
الملل و/أو التعب يكون قد مبلغه من المشاركين، ويجب أن تكون  
البيانات المطلوب ان تعبأ موجزة ولا تستغرق أكثر من خمس دقائق،  
يجب ان يتم احتسابها من الوقت الاصلي للاجتماع ، إن المشكلة مع  
هكذا تقييم تكمن في أنه لا بد أن يكون تقييما متعجلا تعوزه الدقة ،  
وينقصه التركيز، ولا يوفر معلومات كافية عن تصورات المشاركين،  
ومن هنا فلا بد من الاعتماد على تقييمات ما بعد الاجتماع، لأن  
المشارك يأخذ عندها وقتا كافيا كي يفكر ويقيم بموضوعية، كما أن  
ضرورة اعادة نموذج التقييم الى رئاسة الاجتماع قبل موعد الاجتماع

التالي تحافظ على ديمومة التواصل بين المشاركين والرئاسة إذ لا بد من اتصال الرئاسة بهم، لتأكيد مواعيد ارسال بيانات التقييم، وقد يحتاج الامر الى زيارة المشاركين في مواقع عملهم للتداول معهم في آرائهم حول ما يمكن عمله لتحسين الأداء في الاجتماعات .

أما بالنسبة الى تعيين مراقبي اجتماعات، او فاحصي اجتماعات، من خارج المؤسسة ، فإن من الضروري الانتباه الى أن نجاح أي اجتماع يقوم على عاملين يجب توفرهما معا :

1. القدرة على قيادة الاجتماع من النواحي الاجرائية .

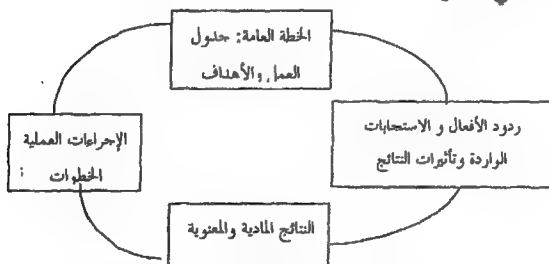
2. القدرة على التوصل الى قرارات مهنية متخصصة .

والاجتماع قد ينجح اجرائيا ( من حيث الشكليات ) ولكنه قد يكون فاشلا من الناحية المهنية (القرارات) ، والعكس صحيح ايضا، وبالتالي فإن أي مراقب تقييم خارجي لا بد أن يكون مهنيا محترفا في مجال عمل الاجتماع، وأن يكون محترفا في النواحي الادارية ايضا، ويجب ان يكون مستقلا لا مصلحة له ولا هوى، وبعيد عن لومساط المنافسين الاخرين، انه يمثل دور الموجه التربوي الذي يحضر الدروس، ويمكن ان يؤدي عمله بشكل مشابه لهذا الموجه ايضا من حيث انه قد يتفاعل مع المشاركين، ويسهم في تصحيح الاخطاء في الموقع، او قد يأخذ ملاحظاته بكل ما اوتي من مهنية او احتراف، ثم يناقشها مع رئاسة المؤتمر، او مع الجهة المرجعية المعنية في المؤسسة ، واذا كان لا بد من دعوة مراقب كهذا، فإنه يفضل أن

يكون من قسم التدريب في الشركة او المؤسسة نفسها، ويفضل أن تكون علاقته مع الرئاسة ، وبعد انتهاء الجلسات، وان يكتفي بدور المراقب الصامت أثناء الجلسات .

### المعلومات الراجعة : محتوى الرسالة التقييمية

لا بد أن تصل إلى كل انسان معلومات واضحة عن تأثير ما قال او ما فعل على من حوله، حتى يستطيع ان يطور او يغير سلوكه وأدائه. إن دورة للمعلومات هذه، هي محور العملية الاتصالية كلها في أي مجال من مجالات الحياة عموماً، وفي عملية صناعة السراي الانساني خصوصاً.



وينبغي ان يكون خط للمعلومات الراجعة، خطأ مزدوجاً بين قيادة الاجتماع وقاعدته، بمعنى ان القيادة يجب ان ترجع المعلومات الى الاعضاء حول سلوكهم وتأثيراته، كما أن الاعضاء يجب ان يوصلوا ما تولد لديهم من ردود أفعال ، واستجابات، ومعلومات، الى القيادة ،

إنها عملية حوار بين طرفين، وليست مجرد رسالة ترسل من جانب واحد، وكلما كان وصولها سريعاً، كلما كان ذلك أفضل، ومثل أية رسالة اتصالية، فلا بد من توفر صفات معينة في المعلومات الراجعة، إذا كان مرسلها يريد لها أن تحقق للغاية منها :

1. يجب أن تبتعد الرسالة عن أسلوب التلقين أو التقييم، أو أي معنى أو مبنى يدل على الفوقية ، إن المطلوب من الرسالة أن تجعل الشخص يفتح تجاهل، لا أن تتكتمش آليات دفاء الذاتية الى داخله.

2. أما توقيت الرسالة ، فسبق للذكر أنها يجب أن تكون سريعة، إلا في الحالات التي تستعر فيها العاطفة، ويشعر الشخص أن عليه أن يتأنى " وأن يعد الى العشرة" قبل أن يرد على موقف ما .

3. ومن حيث لغة الرسالة :

- فمن الأفضل أن تكون لغة محددة، تتطوي على مطالب محددة ، أي أن تكون لغتها عملية، غير معومة، ولا معممة .
- كما ينبغي التأكد من وضوح الرسالة لدى المتلقي من حيث الكلمات ومن حيث اللهجة ... الخ .

- ويجب أن تكون اللغة لينة العريكة، وأميل الى الدبلوماسية فلا تبدأ بألفاظ النفي " لا أقرك الرأي"، أو ألفاظ الاتهام " كلكم منساقون وراء مصالح أنانية ضيقة"، أو ألفاظ التجريح "إن الخيول الهرمة يجب أن نتراجع عن مواقع القيادة، حتى يتسنى لنا لفتحام هذه الاسواق الشديدة التنافسية"، ومن المستحسن أن تبدأ الرسالة على

قاعدة " نعم ..ولكن " ، و " انني اوافقك فيما ذكرت حول النماء  
الجديدة، ولكن الا تعتقد ان للخبرة وزنها أيضا؟" أو : "إنني لا  
أخجل من أن أعلن أن هدفي هو الحصول على الربح، وأن  
مصلحتي هي التي تديرني، وهي التي جعلتني أشارك في هذا  
الاجتماع أصلا " .





## الفصل السادس

### إرساء القواعد والنماذج : أطر نظرية وتطبيقات عملية :

بعد القيام بكل الخطوات السابقة، وبعد حصولك على اجتماع ناجح، فإنك يجب ان تسعى الى تحويل نجاح المرة الواحدة الى نجاحات متواصلة الى ان يصبح للنجاح (عادة) ويصبح الانجاز هو القاعدة .

وبمرور الوقت، فإنك سوف تعزز كل الخطوات التي تؤدي الى خلق منظومة عملية وقيمة من الافكار/ السلوكيات، تصبح تقليد راسخة خاصة بعملك ومؤسستك، تضبط وتوجه وتنظم أداك وأداء المشاركين معك، بحيث تصبح السلوكيات الدخيلة، او الغريبة عن هذه التقاليد سلوكيات مرفوضة منذ لحظة ظهورها، وهنا تصبح اعمال الاجتماع اعمال مؤسسة وليست مجرد " استعراض الرجل الواحد " كما يسمونه في لغة الأعمال، وعندئذ نقل الحاجة الى تدليك كرئاسة في كل شيء، لأن الاجتماع أصبح مؤسسة شبت عن الطوق وتستطيع أن تعتني بنفسها وتواجه المشكلات الروتينية والمهنية باقتدار، ويمكن ان تضع لنفسك خطة عمل دائمة، أو قائمة فحص تجيب عن كل أسئلتها عندما تبدأ تحضيراتك للاجتماع أو المؤتمر :

### • الأهداف :

- ما هو الهدف الرئيسي ؟
- ماهي الاهداف الفرعية؟
- هل الاجتماع هو الوسيلة المثلى لتحقيق هذا الهدف ؟
- كيفية تصاغ الاهداف في جدول الاعمال ؟
- كيف توزيع وقت الاجتماع على الاهداف؟

### • الزمان :

- هل وقت عقد الاجتماع مناسب للمشاركين ؟
- هل وقت عقد الاجتماع مناسب لأهداف الاجتماع ؟
- هل يتم بدء الجلسات في مواعيدها ؟
- هل يتم انتهاء الجلسات في مواعيدها ؟
- هل تم تبديد الوقت في بعض الاجتماعات ؟

### • المكان :

- هل التكلفة مناسبة ومتناسبة مع الميزانية المرسودة للمؤتمر أو الاجتماع ؟
- هل المكان مناسب للمشاركين ؟ مريح لهم " ومن السهل الوصول اليه؟
- هل المكان ملائم الاهداف وطبيعة الاجتماع؟

- هل تم التحقق من المكان واعداده وخدماته قبيل بدء الجلسات؟
- هل يتمتع المكان بالهدوء من حيث المثيرات الخارجية والداخلية وتوفر العزل الخارجي والداخلي ؟
- هل هناك حاجة الى مواقف سيارات ؟
- هل لابد من وضع موظف استعلامات أمام القاعة ؟
- هل وسائل الايضاح والعرض السمعية والبصرية جاهزة؟

#### • المشاركون :-

- ما هو العدد المطلوب المناسب لأهداف الاجتماع ؟
- من هم الأكثر اهلية للدعوة، والاقدر منهم على ان يستفيد من الاجتماع أو يفيده؟
- هل تم ابلاغهم بمكان وزمان وجدول الاعمال مسبقا؟
- هل تم التأكيد على حضورهم وتلقي ردودهم ؟
- هل تم تحديد المطلوب من كل مشارك منهم ؟ هل يجب اطلاقه على دوره؟
- هل سيقوم المشاركون بالتحضير؟
- هل يعرف الاهداف جيدا؟
- هل هو قادر على الاستماع والاخذ وللد ؟
- هل لديه ما يشارك به ؟
- هل هو على استعداد للمشاركة والتفاعل ؟

- هل يتجنب المشاركون الاحاديث الثنائية والثلاثية؟
- هل يحاول التحقق من فهمه للأمور بطرح الاسئلة ؟
- هل يدون ملاحظاته ؟
- هل يسهم في تقييم الاجتماع، ومحاضر النقاش ؟
- هل يؤدي دورا إعلاميا في الترويج لأعمال الاجتماع ونجاحه؟ واطلاع الآخرين عليه؟
- هل يقوم بما عليه من واجبات يبادر إليها أو يكلفه الاجتماع بها ؟
- هل يبقى على اتصال مع رئاسة الاجتماع أو المؤتمر ؟

#### • المعلومات : المعنى والمبنى

- هل يتم طرح المعلومات بوضوح واختصار، وبشكل سهل على الفهم .
- هل اللغة الخطابية مناسبة للهدف؟
- هل هذه المعلومات قادرة على بث الحياة في المشاركين وفي تنشيط مشاركتهم؟
- هل يتم تلخيص المعلومات المهمة عند نهاية كل مرحلة ؟
- هل استطاعت القيادة اتباع اسلوب قيادي فعال من حيث :
- التمسك ببنود جدول الاعمال وعدم الخروج عليه ،
- ادارة الوقت : كليا، وجزئيا،
- حل الصراعات،

- توضيح الاجراءات ،
- ارسال المحاضر والتقييم وجدول الاعمال،
- تمحيص البدائل بدل القفز الى النتائج .

### • الموازنة والامور المالية :

- هل كانت النفقات الثابتة ضمن ما هو مخطط لها ؟
- هل كانت النفقات الطارئة والاستثنائية والمتفرقة ضمن ما كان مخططا لها ؟

- هل تستأهل النتائج العملية والمعنوية تحمل هذه التكاليف ؟
- أين هي المجالات التي يجب ان تمارس عليها الاقتطاعات ؟
- اين هي المجالات التي يجب زيادة الموارد المالية المخصصة لها؟

- هل الاجدى ان تقوم المؤسسة بمتابعة كافة الخدمات الفندقية والوجستية؟

- لم ان الافضل تحويل كل ذلك الى شركة خدمات متخصصة فسي هذا المجال؟

- ما هو الاسلوب الاجدى لتعيين مثل هذه الشركة ؟

- الاعتماد على العلاقات الخاصة ؟
- اللجوء الى الاعلانات والابلة المنشورة؟ .
- طرح مناقصات واستدراج عروض؟

• أية بدائل أخرى محتملة؟

### • جداول التعزيز والتعزير:

ما هو السلوك المطلوب الحد منه؟، ما هي الممارسات التي ينبغي وقفها، ما هي السلوكيات التي تستدعي التحويل الى اللجنة القانونية؟ وما هي السلوكيات التي يجب ان تعاقب؟ ما هي السلوكيات التي يجب ان تشجع، وكيف، أي يمكن ممارسة التشجيع المعنوي؟ وأين تجب ممارسة المكافأة المادية او المالية؟ كل هذه الاسئلة وغيرها يجب ان يضعها قائد المؤتمر ضمن جدول يشمل :

السلوك موضع البحث

مدى ملامته لأهداف الاجتماع:

الموقف :

الاجراء:

المتابعة:

# تطبيقات عملية

## 1: الاتصال الجسدي :

إن جسم المتحدث يجب أن يعمل بتناسق تام، بدءاً من الوجه، وانتهاءً بأبهام القدم، ونستعرض تالياً بعض النقاط الأساسية التي تساعد قائد الاجتماع على التصرف السليم، وعلى التعرف على ردود أفعال زملائه المشاركين معه:

النظرات : من واقع تجاربك العملية، وخبراتك الحياتية، حاول أن تفكر فيما إذا كنت قادراً على تحديد النظرات التالية :

- عدم النظر في وجه محدثك
- والنظر الى وجه محدثك :
- النظر في عيني محدثك مباشرة .
- النظرة الضاحكة.
- النظرة الباسمة .
- النظرة النائمة .
- النظرة الغاضبة.
- النظرة الحاقدة.
- النظرة المتعالية .
- النظرة الناقبة .
- النظرة الماكرة .

- النظرة المبهمة .

- النظرة الحائرة .

والحديث يطول عن اساليب صناعة هذه النظرات، ويجب ان تدرب نفسك على استخدام النظرة المباشرة في العينين ، لأن ذلك أدعى الى تصديق ما تقول.

إن موضوع الایماءات الجسدية ( أو لغة الجسم ) هو موضوع شيق مثلك، ولن نخوض فيه لغايات هذا البحث، وإنما نكتفي بإثارة عدة نقاط عملية اساسية :

- تجنب المغالاة في الحركات، او استخدام لغة الاشارة ، فأنت تتحدث الى اناس من المفروض ان معظمهم يجيد الاستماع .

- سواء كنت تتحدث جالسا أم واقفا، فإن عليك ان تتجنب ضرب المائدة التي تستند اليها بقبضة يدك .

- كذلك احذر من الحركات اللا ارادية للقدم، كأن تضرب الارض بقدمك .

- ركز على الحركات التي تكون قبضتك مبسوطة اثناء لائها، وبخاصة عند دعوة شخص ما للحديث، وتجنب ضم قبضتك او التلويح بها .

- إذا شعرت أنك متوتر وأن اعصابك مشدودة فخذ نفساً عميقاً قبل بدء الكلام، وحافظ على انتظام تنفسك، واختر حركة مريحة لك



تسند بها جسمك الى المائدة ، وبخاصة إذا كنت تعاني من الارتعاش اللارادي .

- وزع نظراتك بشكل محسوب، وتجنب النظر في الفراغ او نحو السقف او الاثاث، فإذا كان الحديث مالياً، فلا مانع من التركيز على قسم المحاسبة او من يمثله، أي لن عليك ان توزع نظراتك حسب الموضوع الذي تتحدث فيه ادعى الى تصديق ما نقول، وهذه النظرة تشير الى ثقتك بالنفس، وعدم خوفك من اظهار ما بداخلك، وان ظاهرك كباطنك، كذلك هناك تقنيات عملية يجب عليك ان تتدرب عليها، ومن ذلك ان البسمة التي تبدأ من العينين وتنتهي بالفم تعتبر ابتسامة صادقة فعلاً، وليست ابتسامة صفراء، ضع مرآة أمامك، وتعلم كيف تبدأ مشروع البسمة من عينيك لا من فمك .

كذلك عليك ان تلاحظ نظرات المشاركين وستلاحظ ان من ينظر بشرود هو أقل الاعضاء مشاركة وفاعلية، على حين ان من ينظر اليك والى المتحدثين بتركيز، سيكون لحديثه شأن اذا تحدث، وإذا بقي صامتاً ، فإن عليك ان تجعله يتحدث .

### الحركات الاخرى :

- مسح النظارات بشكل مستمر لكسب الوقت للتفكير .
- العبث بالقلم او الميدالية، أو الخاتم - توتر وقلق .

- الخربشة على الورق = عدم تركيز
- قضم الاظافر = حالة عصبية
- الزم على الشفتين = ضجر وتبرم
- وضع اليدين (الرسغين) على المائدة = انتباه وتركيز
- ميلان الجسم الى الامام = انصات جيد .
- ميلان الجسم الى الخلف = اهتمام أقل، وتصيد لبعض النقاط .
- انتصاب الجذع والرأس = لتزان في الاجراءات قد يصبح عدم ابداع .
- تنلي الرأس الى الاسفل = الحوار غير جدير بالمتابعة .
- وضع الكفين على الرأس = تفكير نظري اكثر منه عملي .
- تجنب امالة جذعك جيئة وذهابا، أو التأرجح بين خطوة وأخرى وبخاصة إذا كنت تتحدث وافقا، ولا يعني ذلك ان تتسمر في مكانك، ولكن عليك ان تذكر ان لديك حيزا فيزيائيا قد لا يتعدى 50 سم يجب ان تستثمره في حركاتك جيدا.
- تجنب مضايقة محدثك او جارك بالميل عليه (وبخاصة عندما يكون من الجنس الاخر)، وحافظ على مسافة بينك وبين محدثك او جارك، وعلى من يعد للاجتماع او المؤتمر ان يأخذ هذه الناحية في حساباته عند توزيع المقاعد .
- انتبه الى مظهرك العام، صحيح انك لا تحضر حفل ازياء، ولكن الميل الى الاسلوب المحافظ هو الاسلام في المؤتمرات

والاجتماعات، كما أن عليك ان تنتبه الى (الرائحة) الصادرة من المكان ، أو الصادرة منك شخصيا، وبخاصة رائحة العرق والفم، وقد يكون من المناسب وضع بعض اللورود او الزهور على المائدة ، من النوعيات الأقل اثارة للحساسية أو استخدام معطر خاص للجو .



## 2: قائد الاجتماع المسلم

إن الأدوات المادية للاتصال وفتواصل مهمة جداً، ولكن محتوى الرسالة الاتصالية في العمل التجاري والإداري أكثر أهمية من الأدوات المادية، فعندما يتوفر الهاتف للجميع، فإن المهم هو ما يتم تداوله عبر أسلاك أو موجات هذا الهاتف، حقاً، إن الهاتف لم يكن موجوداً أيام الإسلام الأولى، ولكن أساليب البيان، والحوار موجودة، وتشكل قواعد عامة في فنون الاتصال (من حيث محتواه) يجدر بكل من يقوم عمله على الاتصال أن يطلع عليها، وأن يثري معرفته بها، وسيرى عندئذ مدى تركيز الثقافة الإسلامية على الطرف الآخر وإقناعه، إن الموروث الإسلامي يفيد في الكثير من النواحي التطبيقية للإدارة عموماً، ولإدارة الأفراد على وجه الخصوص، ويمكن الرجوع أولاً إلى القرآن الكريم، وكتب السيرة النبوية، والكتب الأخرى التي تزرع بها خزانة التراث الإسلامي، وكلها تحتوي مواقف وعظات توجه السلوك اليومي لبني البشر عند تقاطعهم معاً إن الأسلوب الذي كان للنبي محمد ﷺ يخاطب أصحابه به، هو الأسلوب الأرقى في تعامل الرئيس مع مرؤسيه، من حيث التفهم، والاحاطة بمتطلبات المواقف المختلفة، وتوظيف الوضوح اللغوي في إيصال الرسالة، والاهتمام على محدثه وعدم الاعراض عنه، واستخدام

الطرافة والمفارقات لإيضاح المواقف المختلفة، وأخذ الجاهل بالحلم... الخ .

أما في مجال ادارة الاجتماعات فإن القيم الاسلامية تشكل منظومة قيمية متكاملة تستطيع ان توصل قائد الاجتماع الى مصاف النجومية، وذلك للأسباب التالية :

1- لا توجد منظومة قيمية تقدر الوقت مثل المنظومة الاسلامية، فالصلاة مرتبطة بالوقت" إن الصلاة كانت على المؤمنين كتابا موقوتا" وكذلك الصيام، والحج، والزكاة مرتبطة بالدورة المالية السنوية وهكذا.

2- اعتبار القيادة أمانة يجب ان يؤديها القائد بكل اخلاص ( إنها أمانة، وأنها يوم القيامة خزي وندامة الا من أخذها بحقها، وأدى حق الله فيها ) الحديث " وما من عبد استرعاه الله رعية فلم يحطها بنصحه الا لم يجد ريح الجنة "

3- التحفيز وتعزيز السلوك الايجابي " من جاء بالحسنة فله عشر أمثالها" الانعام 60 .

4- تقدير الطرف الاخر " ولا تبخسوا الناس أشياءهم " الأعراف 85.  
5- اتقان العمل ( إن الله يحب اذا عمل أحدكم عملا أن يتقنه ) الحديث .

6- الاخذ بالشورى وتعددية الاراء ، ولكن مع الحزم عند اتخاذ القرارات ، وهي مدرسة ما بعد الديمقراطية، التي تعطي أهل

الاختصاص حقوقهم " وشاورهم في الامر، فإذا عزمتم فتوكل على الله " . أي أن الإسلام يحل معضلة الديمقراطية ، التي صار كثير من الناس في الغرب يتلمسونها في ادارة المؤسسات العامة والخاصة ، من حيث ان الديمقراطية تعيق التطوير، وأنها تشكل أحيانا ضمانا لضمان بقاء الامور على حالها " وبخاصة لأن أية أغلبية لا بد أن تجنح الى الدعة، وتتأى عن الجدم من أجل التطوير والتغيير .

7- الوفاء بالالتزامات وبالعقود : ملايا أيها الذين آمنوا أوفوا بالعقود المائدة، والآيات والاحاديث كثيرة في هذا المجال، لا بل إن العدل مطلوب حتى عند الطرف الآخر ولا يجرمنكم شأن قوم على الا تعدلوا، اعدلوا هو أقرب للتقوى المائدة 8.

8- تجنب الرشوة ولا تأكلوا أموالكم بينكم بالباطل وتدلوا بها الى الحكام لتأكلوا فريقا من أموال الناس بالاثم وأنتم تعلمون المائدة 8- إضافة الى لعن الراشي والمرتشي والرائش .

9- الرقابة الذاتية ، حيث أن الله عز وجل أقسم بالنفس اللوامة تاليا لقسمة بيوم القيامة، الامر الذي يوضح أهمية الرقابة الذاتية للأداء اليومي للإنسان في ميزان حساب النهائي .

10- تشجيع بناء الفريق على أساس الود والالفة ( ولا تجسسوا ولا تحاسدوا ولا تباغضوا ولا تدابروا وكونوا عباد الله اخوانا) الحديث، كما ان الاسلام عدو الغلاظة والفظاظة ولا ولو كنت فظا

· غليظ القلب لانفضوا من حولك ٥ أي أن من شروط النشام  
المجتمعين حول القيادة هو توفر التراحم والرافة والاخذ باللين .  
11- ولا ننسى تركيز الاسلام على الصدق في القول والمعاملات،  
( إن الصدق يهدي الى البر، وإن البر يهدي الى الجنة، وإن  
الكذب يهدي الى الفجور ، وإن الفجور يهدي الى النار) الحديث.  
أما عن أدب الحوار فحدث ولا حرج، إذ أن خزانة التراث الاسلامي  
عامرة حقاً، بما يكفل للقائد الاداري ان يعثر على هوية خاصة متميزة  
صالحة لكل زمان ومكان، قسم أسلوبه في معالجة الخلافات  
والاختلافات حتى لو كانت عاتية عاصفة، وهل أفضل من أساليب ابن  
حزم في محاوره اليهود والرد عليهم ؟ كذلك محاورات ابن خلدون،  
والفارابي ...الخ وغيرها الكثير مما يحتاج دراسات أكثر تركيزاً  
وعمقا .



## ملحق رقم 1

### نموذج محضر اجتماع

اجتماع لجنة \_\_\_\_\_ الدوري / الاستثنائي بتاريخ / . / .

مكان الانعقاد :

وقت بدء الاجتماع :

المقرر / رئيس الجلسة

السكرتاريا

الحضور :

الغياب :

المراقبون - الضيوف

النصاب :

الافتتاح :

جدول الاعمال:

التقارير المطلوبة سابقا :

المناقشات والمداولات:

التصويت :

تحفظ

امتناع

معارضة

تأييد

نصوص القرارات و / أو التوصيات :  
اوراق العمل والمداخلات التي اعتبرت من وثائق الاجتماع :  
وقت انتهاء الاجتماع .  
تحديد موعد الاجتماع التالي .  
منظم المحضر  
الرئيس

## ملحق رقم 2

### نموذج جدول أعمال

اجتماع

(اسم اللجنة او الهيئة )

و

0 نوعية الاجتماع دوري / استثنائي )

تاريخ الانعقاد :

الوقت : البداية                      النهاية                      الاستراحات

برئاسة :

وحضور كل من :

1. الافتتاح

2. تلاوة محضر الاجتماع السابق ( أو إقرار جدول الاعمال)

3. الاهداف والقرارات المطلوب بحثها :

أ.

ب.

ج.

4. المراسلات الداخلية والخارجية
5. مناقشة تقارير اللجان الدائمة و / أو المؤقتة .
6. مناقشة المداخلات ، وتحديد أسماء المتحدثين .
7. ما يستجد من أعمال .

الرئيس

السكرتاريا

1. *How to Make Meetings Work*, Malcolm Peel.
2. *Effective Meeting Skills*, Marion Haynes, Kogan page , London, 1997.
3. *How to Run a Successful Confrence* , John Fisher, Kogan page , London, 1998.
4. *The Art of Good Speech*, J.H.McBurney & 3.J. Wrage, Prentice-Hall, Inc. New York , 1955
5. *I am Right , you are worng* , Edwared di Bono , Penjuin Books , 1993.





# هذا الكتاب

حياتنا اجتماعات دائمة...

إن مدى نجاحنا في تحقيق أهدافنا يعتمد إلى حد كبير على  
أسلوب ادارتنا وقيادتنا ومتابعتنا للاجتماعات...  
كيف يشكل الاجتماع حداً فاصلاً بين النجاح والفشل؟...  
بين الربح والخسارة؟

هذا هو محور الكتاب

## الناشر

المتخصصون في الكتاب الجامعي الأكاديمي العربي والأجنبي

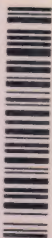
كازم هيران  
للنشر والتوزيع

2000

الأردن - عمان، تلفاكس ٥٣٣١٣٨٩

ص.ب. ٣١٢٤٣ - عمان ١١٢٦

Bibliotheca Alexandrina



1213240